



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

CANDICE SANTOS TORRES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM PROVEDOR DE INTERNET
SERGIPANO**

**São Cristóvão
2019/1**

CANDICE SANTOS TORRES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM PROVEDOR DE INTERNET
SERGIPANO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

Orientadora: Professora Dr^a. Thaís Ettinger Oliveira Salgado

**São Cristóvão
2019/1**

CANDICE SANTOS TORRES

**CLIMA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM UM PROVEDOR DE INTERNET
SERGIPANO**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, em cumprimento às Normas regulamentadas pela Resolução nº 69/2012/CONEPE.

TCC Defendido e Aprovado em 15/10/2019

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Thaís Ettinger Oliveira Salgado
Universidade Federal de Sergipe - UFS (Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Rosangela Sarmiento Silva
Universidade Federal de Sergipe - UFS

Rivaldo José Rodrigues de Lima
Universidade Federal de Sergipe - UFS

Dedico esta conquista à minha mãe, Lucia Torres, que por muitas vezes acreditou mais em mim do que eu mesma. A meu pai, Scipião Torres (I.M.), cujo exemplo de garra e força de vontade me fez perseverante.

AGRADECIMENTOS

Tenho tanto a agradecer por mais esse objetivo alcançado. Esse trabalho foi, antes de tudo, uma dívida com a minha graduação e uma prova de que nada é impossível, primeiramente quando se tem a Deus e, por conseguinte, quando existem pessoas que te querem bem e incentivam a ir até o fim. Agradeço primeiramente a Deus, por ter me dado forças, apesar de tudo. Agradeço também a meu pai, Scipião (*I.M.*), que abdicou de muito e sempre colocou meus estudos em primeiro lugar. Agradeço à minha mãe, Lucia, minha melhor amiga, minha companheira, meu exemplo de força, meu porto seguro. Obrigada, mãe, por sempre acreditar e apostar todas as fichas em mim, não importa o momento, e por construir essa relação de confiança e a conexão que temos, desde o meu primeiro instante de vida. Agradeço a Cilene, pelo companheirismo inigualável e, principalmente, pelas cobranças e disposição em ajudar. Obrigada, pelo apoio emocional também, Ci. Você foi importante demais para mim! Agradeço a minhas amigas irmãs de alma, Aline e Geórgia, pela trajetória de amizade e por estarem comigo, não importa o que aconteça. Agradeço a Silvania, minha segunda mãe, pessoa tão iluminada, pela preocupação e zelo comigo. Agradeço muito a Alexandre, colega de trabalho e de UFS, pessoa crucial pra que esse trabalho saísse, por todo o incentivo e dedicação. A Clinton, um irmão que a UFS me deu, e aos amigos de curso, os quais admiro demais. À professora Thais, pessoa admirável, pelas orientações e pelo apoio, sem julgamentos. Agradeço, por fim, às minhas companheiras de trabalho, Erica, por tudo o que me ensinou nesses quase dois anos de carreira, e Samara, pelo convívio diário e sintonia. A todos, MUITO OBRIGADA!

"Se desejarmos saber como as pessoas se sentem, o que lembram, qual sua experiência anterior, como são suas emoções e seus motivos, quais as razões para agir, como o fazem, por que não perguntar a elas?"

G. W. Allport

RESUMO

O trabalho em questão teve como objetivo principal verificar como ações tomadas com base nos resultados de uma pesquisa de clima organizacional são percebidas pelos colaboradores de um provedor de internet Sergipano. Para alicerçar e alcançar o principal objetivo, esta produção teve como objetivos específicos a identificação dos pontos de melhoria do clima, apontamento das ações tomadas pela empresa após a pesquisa de clima e análise das percepções dos colaboradores sobre essas ações. Foram analisadas as percepções com relação a ações de melhoria nas condições físicas de trabalho, nas relações entre líderes e liderados, na confiança entre colaboradores e no reconhecimento no trabalho. Os resultados apontaram que as ações foram percebidas de forma majoritariamente positiva e satisfatória pelos colaboradores, impactando no clima organizacional da empresa. Após a pesquisa, foram recomendados maior investimento em ações que estimulem a confiança entre os colaboradores, pequenas melhorias com relação à ergonomia e locais de descanso, melhor conduta das lideranças e otimização do processo de recrutamento interno.

Palavras-chave: Clima Organizacional, Percepções, Ações, Melhorias.

ABSTRACT

The main objective of this work was to verify how actions taken based on the results of an organizational climate survey are perceived by the employees of an internet service provider in Sergipe. To achieve the main objective, this production aimed to identify the points of climate improvement, pointed out actions that were performed by the company after the climate survey and analyzed the employees' perceptions about these actions. There were analyzed perceptions regarding actions to improve working conditions, relationships between leaders and employees, trust between employees and recognition at work. The results showed that the actions were perceived in a positive and satisfactory way by the employees, impacting on the organizational climate of the company. Improvements were recommended in actions that stimulate trust among employees, minor improvements in ergonomics and resting places, better leadership behavior and optimization of the internal recruitment process.

Key Words: Organizational Climate, Perceptions, Actions, Improvements.

LISTA DE ABREVIATURAS

AD – Avaliação de Desempenho

ANATEL – Agência Nacional de Telecomunicações

ARH – Administração de Recursos Humanos

GP – Gestão de Pessoas

PCO – Pesquisa de Clima Organizacional

QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

RH – Recursos Humanos

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de satisfação na empresa.....	31
Gráfico 2 – Reconhecimento por parte do superior	31
Gráfico 3 – Disposição do superior em escutar e trocar ideias	32
Gráfico 4 – Satisfação com as condições físicas de trabalho	32
Gráfico 5 – Chances de progresso.....	33
Gráfico 6 – Assuntos abordados em reuniões.....	33
Gráfico 7 – Promoções baseadas na capacidade	34
Gráfico 8 – O superior direto reconhece o bom trabalho.....	34
Gráfico 9 – O superior ajuda o colaborador a aprender com o erro	35
Gráfico 10 – As pessoas confiam umas nas outras	35
Gráfico 11 – Os colaboradores não têm medo de discutir o que pensam	36
Gráfico 12 – O superior direto oprime, persegue ou deixa acuado	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias e elementos de análise	29
Quadro 2 - Resultados da PCO e ações da empresa	41

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.1.1. Objetivo Geral	15
1.1.2. Objetivos Específicos	15
1.2. JUSTIFICATIVA	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.2. GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL	18
2.2.1. Tipos de clima	18
2.2.2. Evolução histórica do clima organizacional	19
2.2.3. Fatores que influenciam no clima organizacional	21
2.2.4. Clima e Cultura Organizacional	21
2.2.5. Clima e Condições Físicas de Trabalho	22
2.2.6. Clima e Confiança no Ambiente de Trabalho	23
2.2.7. Clima e Liderança	24
2.2.8. Clima e Reconhecimento no Trabalho	25
2.2.9. Percepções no Ambiente de Trabalho	26
3. METODOLOGIA	27
3.1. QUESTÕES DE PESQUISA	27
3.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO	27
3.3. MÉTODO DA PESQUISA	27
3.4. FONTES DE EVIDÊNCIA	28
3.5. CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO	28
3.6. DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS	28
3.7. CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE	29
3.8. APRESENTAÇÃO DA PCO 2018	30
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	38
4.1. AÇÕES DA EMPRESA APÓS PCO 2018	38
4.2. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES	42
4.2.1. Percepções sobre as condições físicas de trabalho	42
4.2.2. Percepções sobre a convenção e a confiança entre colaboradores	44
4.2.3. Percepções sobre a influência das ações na relação líder e liderado	48
4.2.4. Percepções sobre o reconhecimento no trabalho	52
5. CONCLUSÕES	56
5.1. RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA	56
5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO	58
5.3. SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA	58
5.4. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	59
5.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS	61
ANEXOS	65

1. INTRODUÇÃO

Pode-se definir o clima organizacional como sendo um constructo, que, de acordo com o Dicionário Michaelis (2019), é um “conhecimento ou concepção da realidade derivado das percepções de um indivíduo, como resultado de suas experiências particulares anteriores (ou presentes)”. Além de ser um dos fatores psicológicos mais examinados nas organizações, o clima apresenta uma maior centralidade na área de comportamento organizacional.

Os estudos iniciais sobre o clima podem ser encontrados no experimento conduzido por Elton Mayo, conhecido como “Experimento de Hawthorne” (MENEZES; GOMES, 2010). Após este fato, estudiosos foram identificando a importância do estudo comportamental das organizações e do investimento em um bom convívio entre pessoas dentro delas. Esses estudos e análises foram e são fundamentais, primeiro porque passamos a maior parte de nossas vidas no interior das organizações. Segundo porque são as pessoas quem definem a visão e o propósito, escolhem estruturas e estratégias, realizam esforços de marketing, administram recursos financeiros, estabelecem metas de produção, definem preços e desempenham outras diversas decisões e ações. Em outras palavras, empresas não nascem do nada, elas são construções sociais (VERGARA, 2012).

Uma das atribuições fundamentais da gestão de pessoas dentro de uma empresa é a promoção de ações que cultivem o bem-estar do capital humano. Para tal, faz-se necessária uma análise das diversas percepções individuais dos que integram a organização, pois são essas percepções que definem o clima, que reflete a empresa em um determinado momento e é mutável, uma vez que as pesquisas feitas envolvem pessoas que, se questionadas em outro momento, poderiam apresentar percepções diferentes acerca de suas vivências nas organizações (SANTOS *et al.*, 2015).

No interior da empresa, o clima pode ser definido como um retrato das percepções negativas e positivas, definidas por fatores internos e externos. Sendo assim, no universo empresarial, ele é um reflexo do entendimento dos colaboradores, correspondente ao ambiente em que trabalham. A princípio, o clima parece abstrato, intangível e subjetivo demais para ser medido, contudo, o assunto vem sendo alvo de

muitas pesquisas (SILVA, 2015; CASTRO; SANCHES, 2015; FARIAS; DOS SANTOS, 2016; DOS SANTOS; SOUZA; VENTURA, 2017) e as ferramentas para mensurá-lo estão sendo aprimoradas.

Pode-se concluir que o clima organizacional tem sido cada vez mais estudado e que a pesquisa de clima mensura a percepção dos indivíduos questionados naquele momento, sendo que, a partir dessas percepções, um diagnóstico deve ser feito e ações precisam ser tomadas. Infere-se também que é importante ressaltar a mutabilidade das percepções e que esse diagnóstico deve ser feito de forma periódica, servindo como um “termômetro” e norteando as organizações em suas decisões.

1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

Como o diagnóstico da pesquisa de clima pode mudar em diferentes momentos, podemos perceber que a satisfação no trabalho provém de fatores subjetivos, e são esses fatores e a percepção sobre eles quem definem o clima da organização. Uma empresa, por mais tecnológica que seja, é composta e precisa de um ou mais seres humanos, sendo eles os causadores de um clima positivo ou não, portanto, é imprescindível saber como se sentem e o que pensam sobre a organização em que trabalham.

O clima organizacional em uma empresa está diretamente conectado à motivação e satisfação de seus colaboradores. O estudo do clima está despertando o interesse das organizações por apresentar resultados inestimáveis, que ajudam a identificar falhas e insatisfações. É imprescindível que a organização, após implementação da pesquisa de clima, se preocupe em analisar a relevância do estudo e trace planos de ação para a mitigação de resultados insatisfatórios. A pesquisa cria uma expectativa no colaborador e pode provocar o efeito contrário ao esperado caso nada seja feito a respeito. Faz-se importante também, verificar a repercussão dessas ações dentro da empresa, para identificar o grau de assertividade entre elas.

A empresa, objeto da pesquisa, visa ser o melhor provedor de internet do estado de Sergipe e busca na gestão estratégica de pessoas, essencial para otimizar

as condições no ambiente profissional, um diferencial competitivo, satisfação e engajamento dos colaboradores. Diante disso, disserta-se sobre o seguinte problema de pesquisa: **De que forma ações tomadas após resultados de uma pesquisa de clima organizacional são percebidas pelos colaboradores de um provedor de internet sergipano?**

1.1.1. Objetivo Geral

O presente trabalho tem por finalidade verificar como ações tomadas com base nos resultados de uma pesquisa de clima organizacional são percebidas pelos colaboradores de um provedor de internet sergipano.

1.1.2. Objetivos Específicos

- a) Identificar os resultados mais relevantes da pesquisa de clima organizacional feita pela empresa;
- b) Apontar ações realizadas pela empresa com base nos resultados da pesquisa de clima organizacional;
- c) Avaliar a percepção dos colaboradores após ações.

1.2. JUSTIFICATIVA

O setor de telecomunicações está crescendo, principalmente devido à globalização, que evidencia a necessidade de acesso à informação por meio da internet, e, mais especificamente, focando no serviço prestado pela organização, foco deste trabalho, por meio do serviço banda larga fixa. Esse crescimento impulsiona o surgimento e expansão de empresas provedoras de internet, como é o caso da organização estudada, que se encaixa nesta realidade de crescimento. O aumento no número de colaboradores dessas empresas se torna consequência, devido à necessidade de mão de obra. Ao passo que o quadro pessoal cresce, a preocupação com as variáveis que interferem no grau de satisfação dos colaboradores precisa acompanhar essa evolução, visto que a satisfação no trabalho retém bons talentos, engaja e impulsiona o empregado a prestar um serviço de qualidade, satisfazendo e fidelizando o cliente, sendo este um dos grandes objetivos das organizações.

Segundo dados da AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (2018), em outubro deste mesmo ano, o serviço de banda larga fixa totalizou 30.811.007 de contratos ativos no país, com um aumento de 8,24% em doze meses. Dentro destes doze meses, os estados com os maiores aumentos de clientes foram o Maranhão, Bahia e Sergipe, registrando crescimento médio de 13% cada. A organização objeto da pesquisa é inteiramente sergipana e, confirmando as estatísticas da ANATEL, teve um “*boom*” de crescimento entre 2018 e 2019, e continua expandindo e se destacando no mercado em que atua. Nestas circunstâncias, é preciso cautela, pois os resultados, tanto positivos quanto negativos, tendem a vir de forma proporcional. Decidir sem planejamento ou nivelar-se aos concorrentes locais não é interessante, nem inteligente. O foco é a melhoria constante, seguindo o exemplo das empresas de destaque nacional do mesmo ramo.

O guia das revistas VOCÊ S/A e Exame realizam desde 1997 as mais criteriosas pesquisas de clima do mercado brasileiro, para avaliar as empresas participantes em um ranking com as “Melhores Empresas para Trabalhar”. Essa pesquisa é feita anualmente, e o critério de avaliação foi criado para aferir a percepção do empregado em relação ao ambiente de trabalho. O impacto das percepções no comportamento do colaborador gera estados psicológicos de comprometimento, confiança, justiça, entre outros.

O estudo de aspectos intangíveis da gestão de pessoas na atual conjuntura dos negócios prova-se constantemente relevante. Toda organização que deseja ter bons profissionais, talentos potenciais e funcionários engajados deve acompanhar e analisar a percepção destes. A evolução integral da empresa depende da satisfação, não apenas dos clientes externos, mas dos internos, e esses dois fatores devem coexistir. A pesquisa em questão se justifica por analisar percepções individuais e as variáveis que influenciam nestas dentro de uma organização, tendo em vista que essa análise auxilia na tomada de decisões e numa maior assertividade nas ações das organizações.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

Na literatura pouco se vê o clima organizacional sendo abordado de forma exclusiva. Quando abordado, geralmente está associado à cultura organizacional, qualidade de vida, satisfação e motivação no trabalho. “O clima é algo que não se pode ver ou tocar, mas ele é facilmente percebido dentro de uma organização através do comportamento dos seus colaboradores.” (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2004, p.1). Paralelamente à concepção de intangibilidade do clima em uma organização, Litwin e Stringer (1968) afirmam que o clima é composto por propriedades mensuráveis, que são percebidas de forma direta ou não e que influenciam na motivação e no comportamento dos indivíduos que vivem e trabalham no ambiente. A ferramenta mais utilizada para determinar o tipo de clima é a pesquisa de clima organizacional.

Existe um consenso entre os autores estudados a respeito da influência e poder do clima nas empresas. Chiavenato (1994) expõe que o clima interfere na motivação, no desempenho humano e na satisfação no trabalho. Para o autor, ele cria no colaborador certos tipos de expectativas, que o motivam, porque pessoas esperam recompensas, sentem satisfações e frustrações baseadas em suas percepções do clima. Oliveira e Campello (2004) afirmam que o clima é composto por um grupo de fatores que influenciam, tanto na satisfação, quanto na insatisfação no trabalho.

No que diz respeito à mutabilidade do clima, Luz (2003), afirma que o clima é a atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários, em certo momento. Ocorre que, por ser uma atmosfera sensível a diversas variáveis, o clima é mutável. Pode-se definir que o clima organizacional é variável, contudo, sua transformação não acontece com a mesma celeridade do clima meteorológico, como explica Puente-Palacios (2006, p. 46):

O clima organizacional é tão instável quanto o clima meteorológico? A resposta é não. Trata-se de padrões característicos de comportamentos instaurados no cenário organizacional e sustentados na cultura subjacente. Esse conjunto de comportamentos é passível de modificação, mas não com a velocidade com que o clima meteorológico muda.

Com base nos conceitos supracitados, pode-se concluir que, em suma, o clima organizacional é um fenômeno intangível, que provém de variáveis subjetivas, mas

que apesar disso pode ser mensurado pela pesquisa de clima. Assim, percebe-se que apesar de ser mutável, por apresentar percepções de um momento específico, ele não se altera tão rapidamente, pois apresenta padrões específicos, mantidos pela cultura da organização.

2.2. GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL

Segundo Gil (2010), a Gestão de Pessoas visa a colaboração dos componentes das organizações, para alcançar objetivos, de modo que estes sejam tanto da organização quanto do indivíduo. Sendo assim, a GP é de suma importância nas empresas, por conta dessa posição estratégica de intermeio dentro da organização, visando a conciliação de objetivos dos empregados e do empregador. O autor ainda complementa que a expressão “Gestão de Pessoas” substitui “Administração de Recursos Humanos”, que é a mais comum das nomenclaturas utilizadas atualmente para descrever o modo como se lida com pessoas nas organizações. Para ele, o termo antigo é muito restrito à percepção de que as pessoas que trabalham em uma organização são apenas um recurso, adjacente aos insumos materiais e financeiros.

Devido à transformação da economia de base industrial para uma nova ordem econômica, o papel da Gestão de Pessoas foi alterado com o tempo e o novo recurso básico passou a ser o conhecimento em vez do trabalho em si. Com isso, o gerenciamento de pessoas teve novas responsabilidades, como a formação de um bom clima organizacional, clima este que precisa ser favorável à criação de valor, com educação continuada e programas de incentivo, na busca por retenção intelectual, visto que a perda de um colaborador significa perda de conhecimento, sendo esta perda fruto da despreparação ao gerenciar ativos intangíveis (QUEIROZ et al., 2005).

2.2.1. Tipos de clima

Os pesquisadores definem os tipos de clima de formas diferentes. Na visão de Edela (1978), existem três tipos de clima:

“ [...] desumano, onde é dada excessiva importância à tecnologia; clima tenso, onde há forte tensão ao cumprimento de normas rígidas, burocráticas, em que os resultados podem levar a punições e/ou demissões e por último o clima de tranquilidade e confiança, onde existe pela aceitação dos afetos,

sem descuidar-se de preceitos e do trabalho”. (apud LIMA; ALBANO, 2002, p.36)

Chiavenato (1993) define as categorias de clima como saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório e estas determinantes dependem de como o indivíduo se sente em relação à organização.

Para Luz (2003) existem três variáveis do clima: Prejudicado, quando certos aspectos da organização impactam negativamente no ânimo de boa parte dos funcionários, gerando situações conflituosas; Ruim, quando o clima prejudicado se intensifica a ponto de o *turnover* ser alto e os colaboradores omitirem que trabalharam na empresa em seus currículos, por vergonha e medo de serem mal vistos no mercado de trabalho; Bom, quando existe uma positividade predominante, que dá ao ambiente de trabalho um teor favorável. Uma organização com clima bom é aquela que seus colaboradores indicam para pessoas próximas, pois sentem orgulho em trabalhar nela. Baixo *turnover* também é atributo de uma empresa com um bom clima interno.

Infere-se, a partir da assertiva dos autores, que clima organizacional é o estado psicológico da organização, podendo ser mensurado por meio de ferramentas de diagnóstico. Entende-se também que ele é mutável, por ser definido pelas percepções dos que constituem o ambiente de trabalho, e esses entendimentos variam com o tempo, pois a organização nunca é a mesma a todo momento. Do mesmo modo, o clima influencia na motivação, desempenho e satisfação no trabalho e pode ser influenciado pela cultura organizacional. Alguns autores definem os tipos de clima de formas diferentes, mas há uma clareza no que se refere à positividade e negatividade destas classes de clima.

2.2.2. Evolução histórica do clima organizacional

Os estudos primordiais de cunho científico a respeito do clima organizacional foram desenvolvidos nos Estados Unidos, acompanhando a evolução das teorias organizacionais. Os conceitos de clima evoluíram seguindo três abordagens diferentes. Na primeira abordagem são enfatizados apenas aspectos organizacionais. Na segunda abordagem destaca-se, além dos atributos organizacionais, as percepções dos indivíduos. Já na terceira abordagem a ênfase é nas características dos indivíduos e nas suas percepções (KELLER; AGUIAR, 2004).

A provável pesquisa inicial sobre o clima interno foi chamada de “Experimento de Hawthorne” (OLIVEIRA, 1995). Elton Mayo desenvolveu essa experiência entre 1927 e 1932, na fábrica da *Western Electric Company*, em Chicago, mais especificamente em um bairro chamado de Hawthorne (PAULINO; BEZERRA, 2008) que deu nome à pesquisa. A experiência tinha como objetivo principal avaliar, por meio da produção, a relação existente entre a eficiência dos operários e a iluminação do ambiente (CHIAVENATO, 2004).

A partir da pesquisa, Mayo constatou que mudanças nas condições física e social do local de trabalho podem vir a impactar significativamente nos aspectos emocionais e comportamentais dos trabalhadores, como fadiga, acidentes de trabalho, aumento da rotatividade e redução no desempenho e produtividade (MENEZES; GOMES 2010). Entretanto, Mayo e seus adeptos compreenderam que não eram as instalações físicas as responsáveis diretas pela eficácia na execução das tarefas, mas as relações que existiam entre as pessoas da organização. Além disso, eles notaram que as pessoas não são motivadas por estímulos econômicos e salariais, mas sim por recompensas sociais, simbólicas e não materiais (DORIGONI, 2011).

Mesmo que de forma tácita existisse uma noção de “atmosfera” no ambiente de trabalho, a concepção de clima organizacional propriamente dita só se tornou explícita em 1958, com os estudos de Argyris, que trouxeram um progresso para o tema, com conceitos mais claros a respeito do clima, além de validar a importância de se estudar as distintas variáveis e graus de análise para melhor compreensão do construto. Contudo, Argyris ainda associa o clima à cultura organizacional (GOMES; MENEZES, 2010). Segundo estudos de Toro (2001), apenas na década seguinte o clima passou a ser objeto de estudo da psicologia organizacional nas pesquisas e apesar de haver mais de 50 anos de estudos, a construção de estratégias para investigar o clima se intensificou somente a partir dos anos 90, ganhando destaque nas empresas.

Diante da variada gama de pesquisas a respeito do construto, pode-se sintetizá-lo em três momentos diferentes. No primeiro momento, no período dos anos 30 a 60, a ênfase dos estudos era no modelo organizacional, classificação, estrutura

e contexto do clima. O segundo momento, entre os anos 70 e 80 aproximava o conceito de clima ao de cultura organizacional, por esta se relacionar com valores, crenças e aspectos ideais do coletivo compartilhados entre empresas e empregados que seriam responsáveis finais pelo gerenciamento do clima. A procura por diferenciar os conceitos de clima e cultura, explanar e precisar o construto de clima organizacional, começou a partir dos anos 90, sendo este definido como o terceiro momento, que se estende até os dias atuais (GOMES; MENEZES, 2010).

2.2.3. Fatores que influenciam no clima organizacional

A partir de conceitos de diversos autores, Puente-Palacios e Freitas (2006) afirmam que os fatores que compõem o clima são: Estresse em decorrência do papel que desempenha e da falta de harmonia; Autonomia e emprego desafiador; Qualidade da liderança e apoio ao desempenho e Cooperação entre os indivíduos da organização e qualidade das relações de amizade.

O modo como a liderança lida com seus anseios e reflete isso nos colaboradores também pode influenciar o clima. Líderes que respondem negativamente a mudanças, transmitem sua insegurança aos outros, provocando um clima negativo na empresa (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Sob a ótica de Araújo e Garcia (2009) há três fatores que as pessoas desejam na organização, e que se entende contribuir para um clima positivo: a) equidade; b) realização; c) companheirismo. Os autores complementam que a comunicação sustenta um clima proativo.

2.2.4. Clima e Cultura Organizacional

A cultura pode estar presente em conceituações de clima organizacional, por apresentarem uma certa semelhança. Cultura organizacional é uma força importante no estímulo do comportamento, pois além das diretrizes formais, é composta por regras não escritas, que condicionam as atitudes dentro da organização. Normas, valores, recompensas e poder são algumas inferências psicossociais inerentes à cultura organizacional (OLIVEIRA; CAMPELLO, 2008). Pesquisadores de clima e cultura organizacional relatam que existe um compartilhamento do significado de

ambos dentro da organização (RENTSH, 1990). Ocorre que clima e cultura organizacional podem ser confundidos, visto que se entrelaçam em muitos aspectos.

A cultura da organização, sob a ótica de Queiroz *et al.* (2005, p.02), “[...] pode ser entendida como uma mentalidade comum, de forma que os indivíduos são levados a agir e pensar sem uma reflexão consciente, através de pensamentos automáticos, podendo sofrer modificações ao longo do tempo, de acordo com a história, atores e com a conjuntura política e socioeconômica.” Ainda para o autor, o clima pode ser considerado como um espelho da cultura da empresa. Para ele, as mudanças na cultura da organização levam mais tempo, ao passo que o clima tem natureza transitória.

2.2.5. Clima e Condições Físicas de Trabalho

Os resultados da empresa são totalmente diferentes quando contam com empregados engajados e motivados, visto que esses princípios fomentam uma equipe produtiva e eficiente. É por esse motivo que cada vez mais líderes se preocupam com o clima organizacional, existindo uma relação próxima entre o ambiente em que se trabalha e a produtividade. Para tanto, faz-se necessário que o espaço físico beneficie o desenvolvimento das atividades. O estresse advindo de problemas operacionais é evitado quando o local de trabalho é ventilado, iluminado, confortável e com os equipamentos e tecnologias necessárias para executar as tarefas, permitindo a otimização e fluidez das atividades. O ser humano não pode ser nivelado a máquinas na execução de seus trabalhos, do contrário sua saúde será prejudicada. Em contrapartida reações de estresse são naturais e algumas vezes necessárias para a própria vida, desde que não prejudiquem o indivíduo (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

É possível analisar o ambiente de trabalho de diversas formas, sendo os pontos mais importantes a segurança e a saúde, que estão ligadas ao bem-estar do colaborador, pois o mesmo necessita ter condições básicas de segurança. Condições físicas de trabalho adequadas humanizam as relações de trabalho, provocando satisfação e implicando na produtividade (BÚRIGO,1997).

Davis e Newstrom (1992) apontam que as condições de trabalho apresentam relações inerentes a patologias encontradas no desenvolver de determinadas

atividades executadas pelos trabalhadores, que quando ficam expostos as mesmas, acabam por desenvolver doenças.

Ter condições de trabalho adequadas às necessidades dos indivíduos significa assegurar o bem-estar físico e psíquico e, portanto, ter saúde na organização (MOSCOVICI, 1988). A pesquisa de clima é um meio para a organização identificar oportunidades de aperfeiçoamentos contínuos nas condições e no ambiente de trabalho, voltados para a qualidade de vida (RICARDO, 2004).

Dessa forma, um dos temas mais desafiadores para o ambiente organizacional, na área de gestão de pessoas são as questões relacionadas à melhoria das condições de vida e saúde no trabalho do ser humano, ou seja, a Qualidade de Vida no Trabalho, pois impacta indireta ou diretamente na produtividade dos funcionários e consequentemente nos resultados financeiros de uma organização (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

2.2.6. Clima e Confiança no Ambiente de Trabalho

A confiança interfere diretamente no clima organizacional e as atividades da empresa podem ser prejudicadas ou beneficiadas, a depender da situação. É por isso que o bom clima deve ser incentivado com base em meios de estimular a confiança (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

A confiança pode ser analisada com base em cinco níveis diferentes, variados conforme o grau de abstração e de complexidade, sendo eles relativos à mensagem, a quem transmite, à organização, ao clima sociopolítico e institucional (DA COSTA, 2000). Quando relativos aos dois primeiros está a nível interpessoal e quando relativos à organização e aos climas institucional e sociopolítico, a confiança está a nível organizacional (DE ANDRADE, 2015).

Como afirma Fukuyama (1996), quanto maior o grau de confiança nas organizações, menor a precisão de aparatos legais para a garantia da cooperação e mais alta é a cooperação espontânea, ou seja, as organizações com maior confiança interna são mais eficientes economicamente, por não precisarem de tanto investimento em regulamentos e normas.

A confiança é a base para a construção de relacionamentos, porém não ocorre de um dia para o outro, precisa ser conquistada com atitudes. Essa confiança é um desafio para os empresários e gestores, mas vale a pena, pois colaboradores que confiam nos seus líderes desempenham melhor suas atribuições e produzem mais, sentindo-se parte da organização (MENDES, 2007).

Em analogia com a vida pessoal, os relacionamentos dentro do ambiente de trabalho também dependem da confiança para serem saudáveis. Quando existe confiança no ambiente de trabalho, é aberto um espaço para a cooperação, compartilhamento de ideias, comprometimento, superação de diferenças e melhor comunicação, aumentando a satisfação no trabalho, e por consequência melhorando o clima organizacional (BENDASSOLLI, 2012).

A definição do termo confiança vem sendo discutida por diversos estudiosos ao longo dos anos. De acordo com Robbins (2005) a confiança é a expectativa de que outros não agirão de forma oportunista, seja por palavras, ações ou decisões. Diante disso, pode-se dizer que a palavra confiança está relacionada aos sentimentos de familiaridade e risco.

O significado da palavra confiança ligado a alguns aspectos subjetivos, difíceis de descrever, explicar ou quantificar. Sendo assim, algo confiável para uma pessoa não é necessariamente para outra, pois a credibilidade depende de aspectos individuais (ROBBINS, 2005). Empresas sem confiança entre seus empregados, sofrem problemas organizacionais e operacionais, podendo a tomada de decisão ser adiada, porque uma das partes não confia nos outros ao agir pelo bem da empresa (MENDES, 2007).

2.2.7. Clima e Liderança

A partir do pós-guerra, passou-se a valorizar situações que utilizassem o máximo de potencial dos colaboradores, sem que para isso precisassem ser oprimidos. Com isso, o líder passou a ser mais valorizado dentro das organizações e não somente dentro de suas equipes (BERGAMINI, 2009)

Ser líder é conduzir pessoas e ter habilidade para motivar e influenciar pessoas, de forma que estes contribuam com os objetivos da equipe ou da organização, sendo essa habilidade o ponto chave, pois as ações do líder impactam diretamente nos resultados das organizações. O liderado é o reflexo do líder (CHIAVENATO, 2008).

Líderes são importantes por três fatores: primeiro, porque são responsáveis pela eficácia da empresa. Segundo, são um porto seguro frente às adversidades encontradas. Terceiro, o líder não se prende ao contexto, apesar de conhecer o problema (BERGAMINI, 2009).

Situações anormais ocorrem em qualquer ambiente de trabalho e estas exigem pronta atuação das lideranças para solucionar esses problemas, evitando piores consequências. Essa atitude se faz importante, porque problemas mal resolvidos podem se tornar algo muito grave no futuro. É preciso que o líder analise o ambiente e se adeque a ele para obter bons resultados. Em contrapartida, é importante que os gestores saibam das suas limitações em certas situações, visto que um líder eficaz em uma empresa pode ser ineficaz em outra (FERREIRA, 1979).

2.2.8. Clima e Reconhecimento no Trabalho

O reconhecimento é uma das principais formas de motivação, o que beneficia a empresa, gerando maior produtividade por conta da busca por resultados, com maior foco no sucesso da empresa (MERINO, 2000).

O comportamento dos indivíduos dentro do trabalho é imprevisível, pois as atitudes são advindas de necessidades imutáveis e valores, portanto, não existem soluções perfeitas para conflitos dentro da organização. A solução é uma busca constante por conhecimentos e habilidades que possibilitem melhor avaliação dos relacionamentos no trabalho (DAVIS e NEWSTROM, 1992).

São muitas as alternativas para motivar pessoas, mas o reconhecimento profissional se tornou o mais efetivo, pois contribui para a produtividade e para o clima organizacional de uma forma geral (MENDES, 2007).

O reconhecimento do trabalho é uma forma de autorrealização no campo social, estando diretamente ligado à construção da identidade, mediada pela atividade de trabalho (DEJOURS, 2011).

O reconhecimento é primordial para a psicodinâmica do trabalho nos processos de construção de identidade e da saúde e prazer no trabalho. É constatado que existe uma relação entre a falta de reconhecimento e sofrimento, adoecimento e despersonalização dos trabalhadores (BENDASSOLLI, 2012)

Dejours (2011) define o reconhecimento como uma forma de retribuir o ego moral-simbolicamente, como compensação pela contribuição e eficácia. Para esse autor, o reconhecimento é uma retribuição de natureza simbólica esperada pelo indivíduo e, na ausência deste, o trabalhador tende a se desmobilizar.

Para Mendes (2007) o reconhecimento se trata de valorizar o sofrimento e esforço investidos no trabalho, onde é possível ao indivíduo construir sua identidade, traduzida pela sua autorrealização.

2.2.9. Percepções no Ambiente de Trabalho

Percepção é o processo de selecionar, organizar e interpretar estímulos para posteriormente traduzi-los de forma coerente e significativa (LAMB, 2012).

A percepção consiste em, por meio do psíquico, receber, interpretar e compreender os sinais advindos dos cinco sentidos. Por esse motivo as percepções estão ligadas ao psicológico individual, o que faz com que os resultados sejam processados de formas completamente diferentes. Todos somos diferentes e únicos e temos diferentes interpretações, que nos fazem agir de formas diferentes a estímulos extrínsecos, seja no ambiente de trabalho ou em situações pessoais. Isso faz com que cada ser humano tenha as suas próprias percepções a respeito dos fatos (CHIAUÍ, 2005).

3. METODOLOGIA

3.1. QUESTÕES DE PESQUISA

As questões de pesquisa estão alinhadas com os objetivos específicos do trabalho e são fundamentais para que o que foi sugerido pelo pesquisador embase a resolução do problema (VERGARA, 2016). Logo, seguem as questões de pesquisa sugeridas:

- a) Quais foram os resultados mais relevantes encontrados na pesquisa de clima organizacional da empresa estudada?
- b) Quais foram as ações realizadas pela empresa após a pesquisa de clima organizacional?
- c) Como as ações são percebidas pelos colaboradores?

3.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A presente pesquisa é classificada como descritiva, onde, segundo Vergara (2016) são evidenciados aspectos de um fenômeno ou de uma população, podendo relações entre variáveis serem estabelecidas e suas naturezas definidas sem que isso afete a elucidação dos fenômenos descritos.

Quanto a sua natureza a pesquisa em questão tem abordagem qualitativa, por propor contato direto com o espaço que será estudado e pela maior necessidade de compreensão do que está sendo analisado.

3.3. MÉTODO DA PESQUISA

O presente trabalho analisa a percepção de um grupo específico, uma comunidade de trabalho que participou de uma pesquisa de clima organizacional em 2018 e essa análise é feita através de entrevistas e de observação direta para chegar a conclusões. A pesquisadora realiza o estudo sem intermediários, por ser colaboradora da empresa, e vivenciou o que está sendo analisado no estudo. Com respaldo nas afirmativas, conclui-se que o delineamento a ser adotado pela pesquisa é o de estudo de campo, desenvolvido em um provedor de internet no estado de

Sergipe, a fim de averiguar de que forma os colaboradores percebem ações realizadas pela empresa com base nos resultados de uma PCO. Quanto aos meios, esta pesquisa também é documental, visto que para análise e compreensão da temática, foram consultados documentos e arquivos internos da organização.

3.4. FONTES DE EVIDÊNCIA

Para fonte de evidência utilizando o método de estudo de campo, foi elaborada uma entrevista com roteiro estruturado e aplicada a uma amostra de 10 dos 46 colaboradores ativos que participaram da pesquisa de clima organizacional em junho de 2018. Dos 10 entrevistados, 5 são gestores de equipe e 5 são colaboradores, distribuídos em 9 setores diferentes.

Para as fontes de evidência referentes ao método de pesquisa documental, foram analisadas a PCO 2018, bem como documentos internos da empresa, que evidenciam as ações tomadas com base nos resultados da pesquisa.

Na abordagem qualitativa as principais fontes de evidências são registros em arquivos, entrevistas e observação participante, fontes estas utilizadas na presente pesquisa.

3.5. CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DO OBJETO DE ESTUDO

A razão para a escolha da temática é a facilidade de acesso da pesquisadora às informações, visto que é colaboradora na área de gestão de pessoas da empresa, comumente conhecida dentro da organização como RH, e contribuiu para a elaboração e aplicação da pesquisa de clima, bem como participou, presenciou ou soube através da comunicação interna da empresa das ações mediante os resultados. Essa acessibilidade traz um maior esclarecimento sobre os processos. Outro critério para escolha do caso é a percepção da necessidade constante de se entender melhor fatores subjetivos dentro do ambiente de trabalho.

3.6. DEFINIÇÕES CONSTRUTIVAS

Sob a ótica de Gil (2009), as definições construtivas são a representação instrumental das variáveis, podendo ser definidas como o processo sofrido por um

conceito, no intuito de encontrar correlatos baseados em experiência que permitam sua classificação ou mensuração.

1. **Condições físicas de trabalho:** Condições do espaço, instalações, iluminação, nível de ruído, máquinas, equipamentos e materiais da organização;
2. **Confiança no ambiente de trabalho:** Relação organizacional de segurança e confiabilidade entre pessoas;
3. **Relação entre líder e liderado:** Relacionamento organizacional entre os gestores e seus subordinados;
4. **Reconhecimento no trabalho:** É a demonstração de satisfação, por meio de ações simples ou elaboradas, mediante comportamento e forma como o colaborador desempenha suas atividades laborais ao longo de sua carreira profissional dentro da organização. A promoção é uma estratégia de reconhecimento no trabalho.

3.7. CATEGORIAS E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Categorizar os dados significa organizá-los para que seja possível tirar conclusões e tomar decisões a partir deles (GIL, 2009). Segue o quadro abaixo, destacando a importância de existirem tanto categorias quanto elementos para nortear a análise dos dados:

Quadro 1 - Categorias e elementos de análise

Categorias de análise	Elementos de análise	Questões do roteiro de entrevista
Melhoria das condições físicas de trabalho	Percepção sobre mudança da sede	Questões 1 e 2
Aumento da confiança no ambiente de trabalho	Percepção sobre a convenção da empresa	Questões 3, 4, 5 e 6
	Percepção sobre a avaliação de desempenho	Questões 7, 8 e 9
Melhoria na relação entre líder e liderado	Percepção sobre o aumento no número de reuniões	Questão 10
Relação entre líder e liderado	Percepção sobre o uso da ferramenta <i>Trello</i>	Questão 11
	Percepção sobre o recrutamento interno	Questões 12, 13 e 14

Aumento do reconhecimento no trabalho	Percepção sobre publicação de promoções no grupo de comunicação utilizado pela empresa	Questão 15
---------------------------------------	--	------------

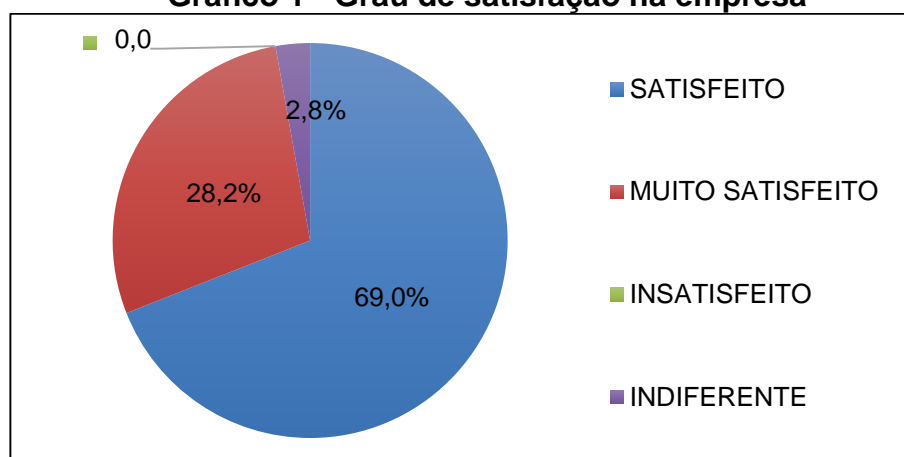
Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

3.8. APRESENTAÇÃO DA PCO 2018

No decorrer do mês de junho de 2018 o setor de recursos humanos da empresa estudada implementou a PCO, entregando a todos os colaboradores um questionário dividido em três partes. A primeira parte continha 6 perguntas cujas opções de resposta se davam com base em uma escala de satisfação, dividida em quatro níveis, devendo o colaborador escolher apenas um, sendo eles satisfeito, muito satisfeito, insatisfeito e indiferente. Na segunda parte da pesquisa, questionava-se a frequência das afirmativas, numa escala dividida em sempre, nunca e raramente. A terceira parte do questionário era um espaço aberto para observações.

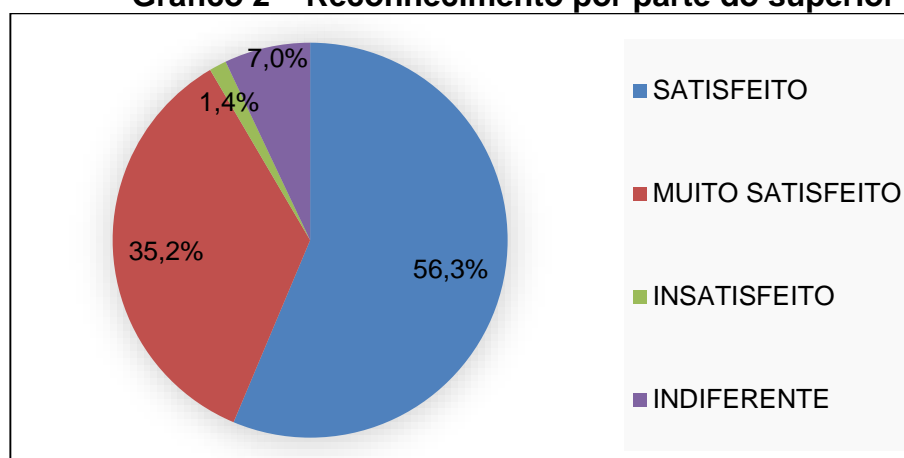
No período de aplicação e recolhimento da pesquisa, entre 1 de junho de 2018 e 8 de julho de 2018, a empresa possuía 84 colaboradores ativos, nenhum afastado e nenhum em gozo de férias, sendo que 71 participaram da pesquisa, 1 foi desligado da empresa, não respondendo à pesquisa e 12 não participaram por terem sido admitidos há pouco tempo. A pesquisa foi entregue a todos os colaboradores de forma impressa, para que preenchessem sem se identificar e depois encaminhassem ao setor de recursos humanos. No geral, a quantidade de respondentes foi bastante satisfatória, visto que o preenchimento era opcional.

Quanto aos resultados da PCO 2018, referentes ao grau de satisfação na empresa, 69% dos colaboradores responderam que estavam satisfeitos, enquanto nenhum estava insatisfeito. Percebe-se ainda que 28,2% definiram-se muito satisfeitos e 2,8% dos respondentes estavam indiferentes à assertiva.

Gráfico 1 - Grau de satisfação na empresa

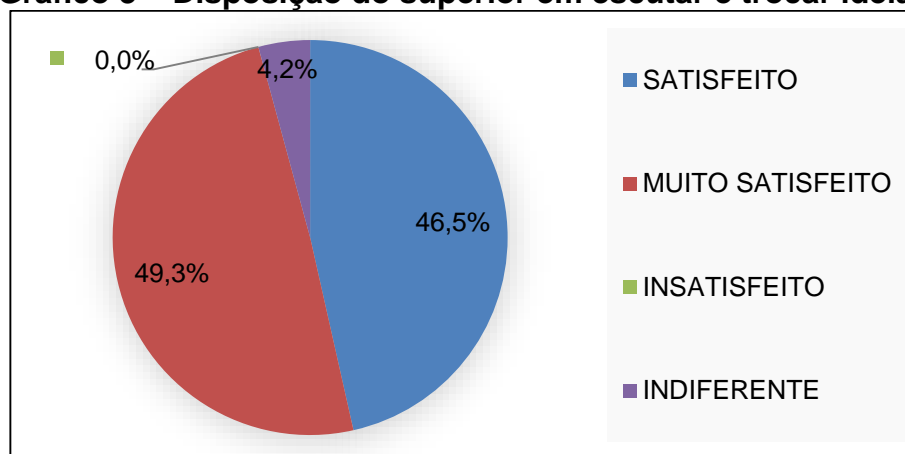
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

Com relação à percepção de reconhecimento por parte do superior, 69% estavam satisfeitos e nenhum insatisfeito, 28,2% muito satisfeitos e 2,8% mostravam-se indiferentes à afirmação.

Gráfico 2 – Reconhecimento por parte do superior

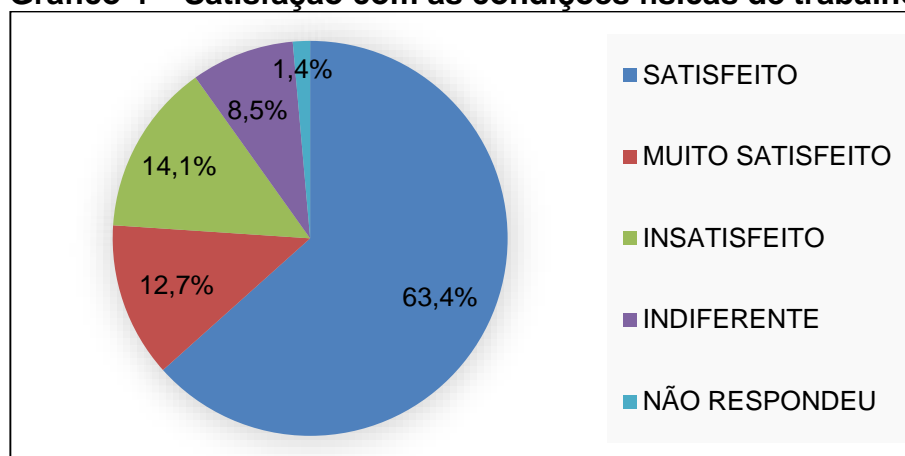
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

Quanto à disposição do superior direto em escutar e trocar ideias 49,3% estavam muito satisfeitos e 46,5% satisfeitos, não houve nenhuma insatisfação e 4,2% foram indiferentes à afirmativa.

Gráfico 3 – Disposição do superior em escutar e trocar ideias

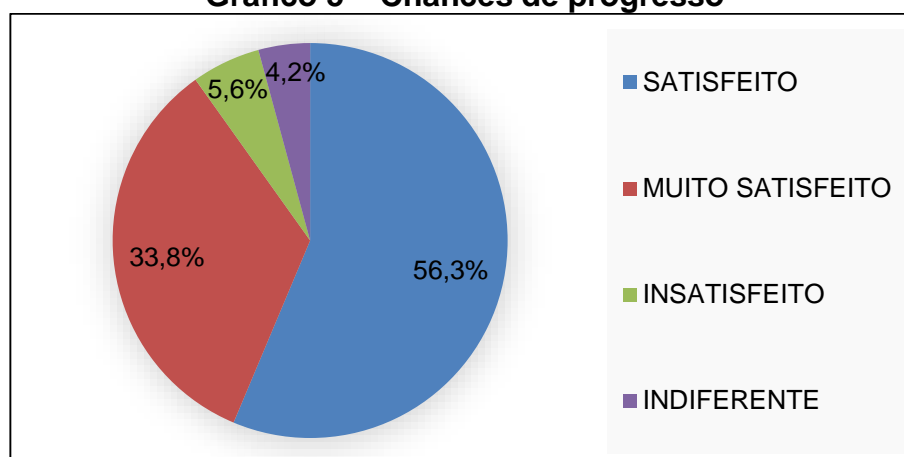
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

No que concerne à satisfação com as condições físicas de trabalho, 63,4% estavam satisfeitos e 12,7% muito satisfeitos. A porcentagem de insatisfação era de 14,1%, 8,5% apontaram estar indiferentes e 1,4% não responderam.

Gráfico 4 – Satisfação com as condições físicas de trabalho

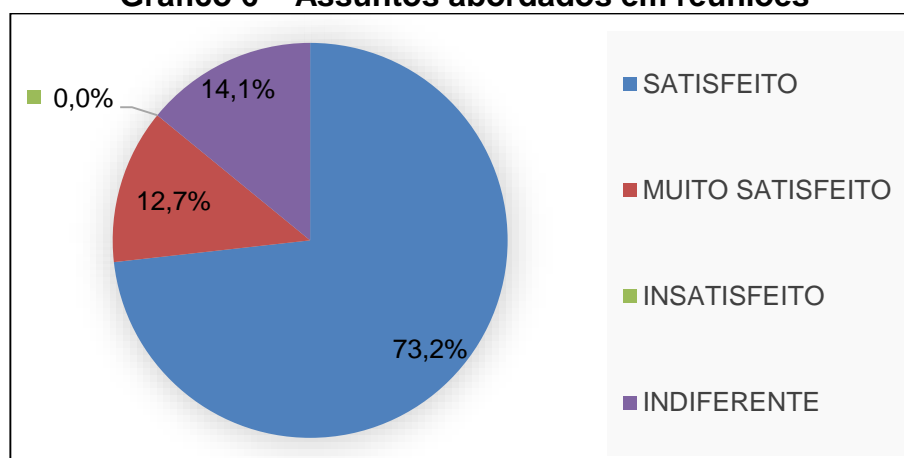
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

No tocante à satisfação dos colaboradores quanto as chances de progredir na empresa, 56,3% revelavam-se satisfeitos e 33,8% muito satisfeitos. Quanto ao grau de insatisfação, 5,6% estavam insatisfeitos com as chances de crescimento e 4,2% foram indiferentes à sentença.

Gráfico 5 – Chances de progresso

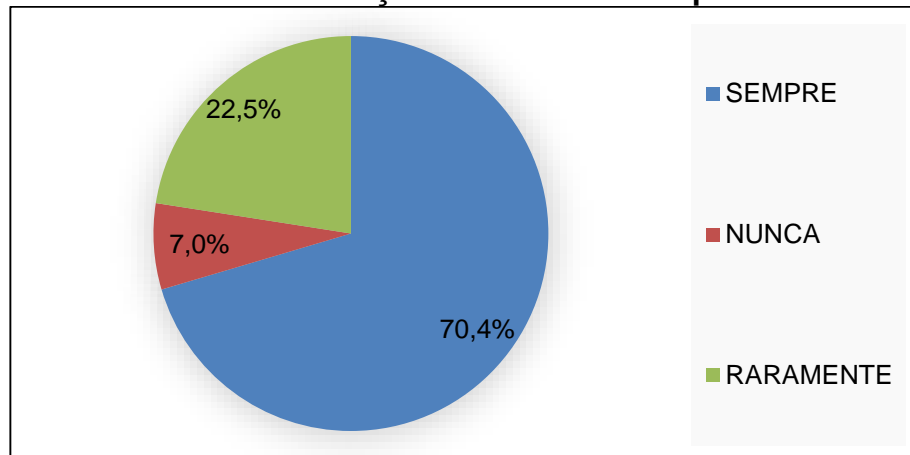
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

Relativamente aos assuntos abordados em reuniões, 73,2% estavam satisfeitos, 12,7% muito satisfeitos e não houve nenhuma insatisfação. No entanto, 14,1% apresentaram indiferença ao tópico.

Gráfico 6 – Assuntos abordados em reuniões

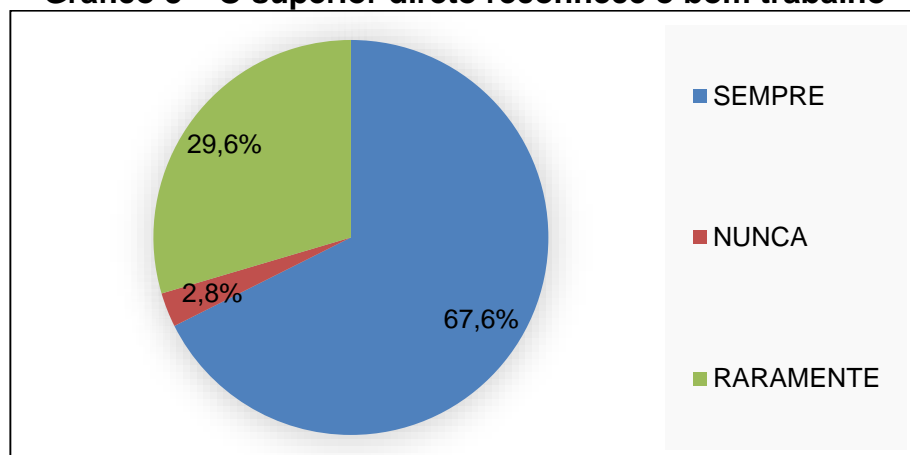
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

Acerca da percepção dos colaboradores sobre a ocorrência de promoções serem baseadas na capacidade e não em favoritismo, 70,4% concordaram que sempre, ao passo que 22,5% opinaram que raramente e 7% que nunca.

Gráfico 7 – Promoções baseadas na capacidade

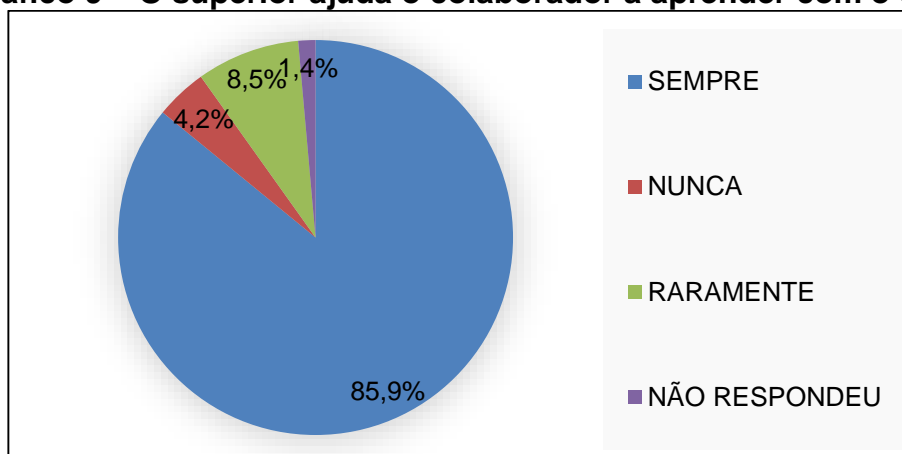
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

No que diz respeito à frequência com que o superior direto reconhece o bom trabalho, 67,6% disseram que sempre, 29,6% assinalaram que raramente e 2,8% que nunca.

Gráfico 8 – O superior direto reconhece o bom trabalho

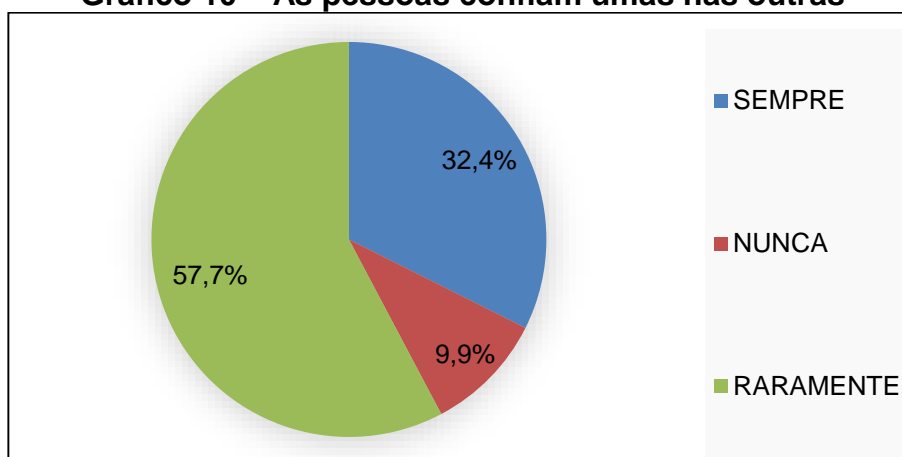
Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

Sobre o superior ajudar o colaborador a aprender com os erros em vez de punir ou repreender, 85,9% concordaram que sempre, 8,5% que raramente e 4,2% que nunca.

Gráfico 9 – O superior ajuda o colaborador a aprender com o erro

Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

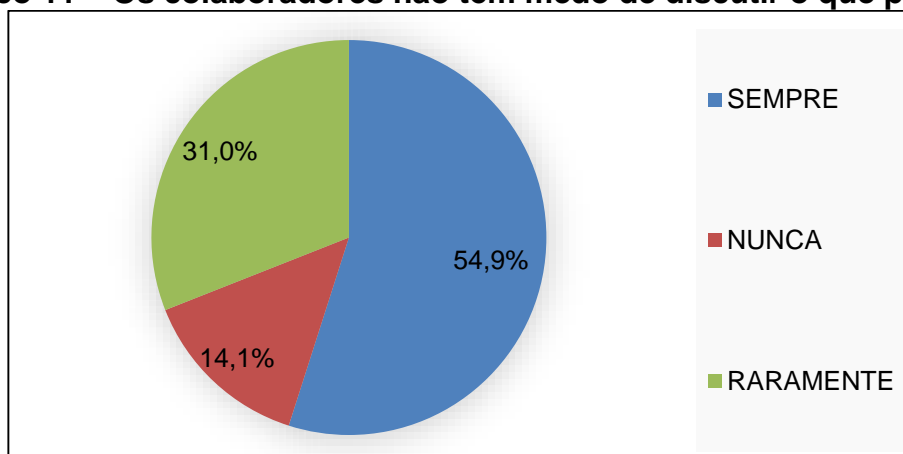
Com relação à confiança entre colaboradores, 57,7% afirmaram que raramente e 9,9% que nunca acontece. Dos 71 colaboradores, apenas 32,4% concordaram que as pessoas confiam umas nas outras dentro da organização.

Gráfico 10 – As pessoas confiam umas nas outras

Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

Quando questionados se os colaboradores não têm medo de discutir o que pensam com sua supervisão e/ou gerência, 54,9% informam que sempre, ao passo que 31% raramente e 14,1% nunca. Os resultados destes questionamentos não foram levados em consideração pela empresa, pois posteriormente foi identificado que havia um sentido dúbio na pergunta, que confundia os respondentes.

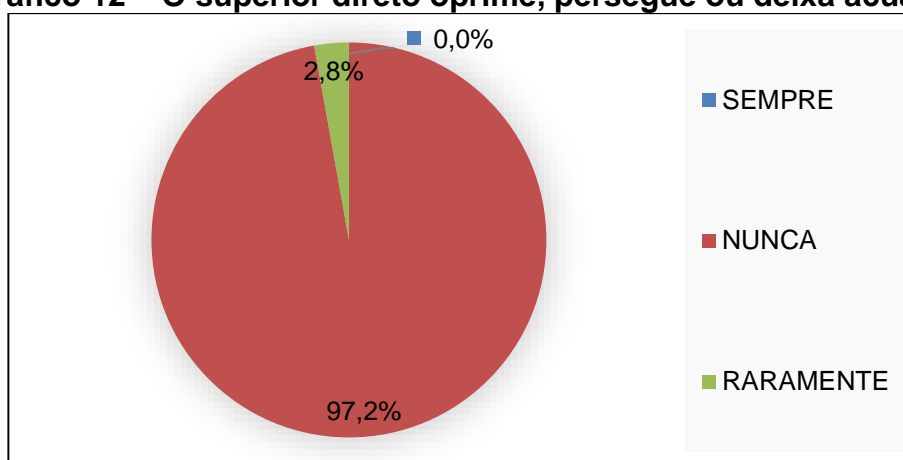
Gráfico 11 – Os colaboradores não têm medo de discutir o que pensam



Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

Na opinião de 97,2% dos participantes, o superior direto nunca oprime, persegue ou deixa o colaborador acuado, não havendo nenhuma concordância de que isso ocorre sempre, ao mesmo tempo que apenas 2,8% informaram que isso raramente acontece.

Gráfico 12 – O superior direto oprime, persegue ou deixa acuado



Fonte: Pesquisa de clima organizacional, 2018

Dos comentários feitos no espaço aberto ao final da pesquisa, pode-se destacar alguns relacionados a reconhecimento e crescimento na empresa.

As chances deveria [sic] ser avaliadas por pessoas capacitadas seria feita uma prova, aquele capacitado e aprovado seria promovido requisitos. Pessoas pontual [sic], ter menor número de erros no sistema e entender do setor realmente. O reconhecimento deveria ser visto na empresa, um mural de destaque do mês do *call center* (RESPONDENTE A).

Todos os colaboradores espera [sic] uma promoção pelo seu desempenho de trabalho (RESPONDENTE B).

Ter oportunidade de crescimento na empresa e condições físicas e estruturais de trabalho (RESPONDENTE C).

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

No estudo a análise e interpretação dos dados são complementares. A análise sistematiza, organiza e mensura os dados, no intuito de resolver o problema de pesquisa. Já a interpretação faz uma ponte entre os resultados obtidos e os conhecimentos adquiridos no referencial teórico (GIL, 2009).

No presente capítulo são elencadas as ações realizadas pela organização em relação a estes resultados. Ao final são apresentados os dados obtidos por meio do roteiro de entrevista aplicado a dez colaboradores efetivos que participaram dessa PCO – que ocorreu em 2018 –, e feita uma análise da percepção dos mesmos.

4.1. AÇÕES DA EMPRESA APÓS PCO 2018

Após resultados da PCO 2018, algumas ações foram feitas pela empresa, ações estas pautadas tanto nos resultados mais relevantes e não satisfatórios da pesquisa, quanto no planejamento estratégico da própria organização, mas que de alguma forma se relacionam com esses resultados. Com base nos resultados da pesquisa, pode-se identificar que, no geral, o clima da empresa estava bom, visto que a maioria sentia satisfação em trabalhar na organização e que as percepções tinham tendências majoritariamente positivas.

Com relação aos resultados não tão satisfatórios da pesquisa podemos identificar a insatisfação com as condições físicas de trabalho, que alcançou 14,1%, na percepção dos colaboradores. Essa porcentagem se destaca quando comparada às outras da pesquisa. Uma hipótese que pode justificar o resultado em questão é a de que no momento da pesquisa a sede da organização era dividida em três locais diferentes, onde existiam pontos de melhoria visíveis no espaço físico de trabalho e nas condições de cada um deles, o que pode ter ocasionado a insatisfação por parte de colaboradores naquele momento.

Uma ação que alterou o espaço e, alegadamente, as condições físicas de trabalho, foi a inauguração da nova sede da empresa, em setembro de 2018. O novo prédio possui térreo e mais dois andares, onde foram acomodados os colaboradores em 14 ambientes diferentes. Além de móveis totalmente novos, com cadeiras

ergonômicas, todas as salas possuem ar condicionado, as salas e áreas comuns possuem câmeras de segurança, alarme e luzes de emergência. A nova sede possui ampla sala de reuniões, 7 banheiros, sendo 2 coletivos com 2 cabines e 1 vestiário cada, área de serviço e copa ampla com mesa grande para refeições, geladeira, bebedouro industrial, fogão e micro-ondas. Com a nova sede, todos os setores se reuniram em um único prédio, com exceção de um. Além desse setor à parte, também continuaram existindo seis lojas localizadas em diferentes municípios do estado de Sergipe.

Alguns resultados se destacam no tocante ao reconhecimento no trabalho. Houve 5,6% de insatisfação com relação às chances de crescimento na empresa e 29,5% dos participantes afirmaram que as promoções raramente ou nunca são baseadas na capacidade e não em favoritismo. Relativamente à frequência com que o superior direto reconhece o bom trabalho, 32,4% informaram que raramente ou nunca acontece. Alguns comentários revelaram também alguma insatisfação acerca do reconhecimento e a necessidade deste fator estar atrelado ao desempenho.

Foi possível identificar a partir dos resultados a necessidade de alguma ação que dê mais clareza aos processos de promoção e ao reconhecimento no trabalho. Diante disso, a partir de março de 2019 o setor de RH implementou o processo de recrutamento interno. A ação visa tanto o reconhecimento do bom desempenho e valorização do capital humano da empresa quanto a transparência nos processos de promoção.

No recrutamento interno, a vaga é ofertada internamente no mural e no grupo de comunicação da empresa, onde são passadas informações mais detalhadas, com e-mail para envio dos currículos atualizados, prazo final e os pré-requisitos para candidatura. Passado o prazo, é feita uma triagem dos currículos que se adequam aos requisitos e marcadas as entrevistas, que acontecem com a gestora de RH e o gestor da área pretendida. Após o candidato ser selecionado, o mesmo é informado e a promoção é divulgada no grupo da empresa. Os candidatos não selecionados são convidados a reunir-se com a gestora de RH para que seja passado um *feedback* da entrevista e do processo como um todo.

Quanto aos resultados pertinentes à relação entre líder e liderado, pôde-se identificar que 12,7% percebem que o superior raramente ou nunca ajuda o colaborador a aprender com os erros em vez de punir ou repreender e 32,4% compreendem que o superior nunca ou raramente reconhece o bom trabalho desempenhado.

Após resultados da PCO 2018, em julho de 2018, a empresa aderiu ao uso da ferramenta de avaliação de desempenho individual 180º, por intermédio do setor de RH, avaliação esta que visou incentivar a comunicação e perpetuar a cultura do *feedback* entre gestor e subordinado.

Nesse processo de avaliações, os gestores receberam fichas correspondentes a cada um dos colaboradores de sua equipe, devendo avaliar uma série de competências individuais dos mesmos com pontuações de 1 a 5, e a soma dessas pontuações gerou um resultado individual. Após resultados consolidados, os gestores foram orientados pelo setor de RH a se reunirem individualmente com cada membro da equipe para dar o retorno da avaliação e traçar planos de ação para desenvolvimento de competências ou tratativas, caso necessário.

Em julho de 2019, o provedor estudado otimizou o processo de Avaliação de Desempenho ao implementar a AD 360º, onde todos da mesma equipe avaliaram e foram avaliados com relação a diferentes competências, tendo cada um por fim uma pontuação para cada uma delas e uma média geral. Assim como na AD 180º, os gestores foram orientados a estabelecer um momento para *feedback* individual e elaboração conjunta dos planos de ação. Os dois tipos de avaliação foram possibilidades encontradas pela empresa de estimular a cultura do *feedback* e criar um momento entre colaborador e gestor, coisa que nem sempre acontece e pode ser dificultada principalmente pela rotina do dia a dia em alguns casos pela falta de costume ou iniciativa da gestão.

Considerando os resultados sobre a relação entre gestores e equipes, o setor de RH da organização intensificou junto aos gestores a importância de uma comunicação mais clara, evitando assim conflitos internos e percepções negativas. Devido à alta porcentagem de indiferença no tocante ao resultado a respeito dos assuntos abordados em reuniões, houve um constante incentivo a reuniões mais

frequentes entre as equipes, pois essa indiferença pode significar ou que não existem reuniões na equipe ou que elas são muito raras, o que não é saudável para o clima. Houve o incentivo também ao uso de ferramentas que facilitassem a organização e comunicação. O *Trello* é um aplicativo gratuito para gerenciamento de projetos, mas pode ser utilizado para diversas finalidades, facilitando a organização de tarefas e podendo melhorar a comunicação dentro de equipes ou entre equipes. Esse aplicativo foi apresentado às equipes-gestão com o intuito, dentre outros, de facilitar a comunicação entre gestor e equipe.

No tocante à percepção de confiança no ambiente de trabalho, 67,6% dos participantes alegaram que os colaboradores nunca ou raramente confiam uns nos outros. Esse resultado foi considerado o mais expressivo de todos da PCO 2018, pois além de ter sido uma porcentagem significativa, toca em uma variável importante. A falta de confiança interfere diretamente nos resultados da organização, podendo impactar de forma extremamente negativa no andamento de seus processos.

Em 21 de outubro de 2018 aconteceu a primeira convenção da empresa, evento para o qual todos os colaboradores foram convidados e que com algumas exceções, todos compareceram. O evento teve como tema as conquistas da organização e iniciou com um café da manhã, seguido por palestra motivacional e exibição das conquistas de cada um dos setores no ano de 2018, apresentadas por um representante de cada setor, escolhidos e convidados com base em suas pontuações na AD 180°. Houve também divulgações de vídeos institucionais com participação dos colaboradores, premiação do colaborador com maior pontuação na Avaliação de Desempenho, divulgação de novos benefícios para o ano que se seguiria, expectativas para o futuro, dentre outras celebrações.

Com base nos resultados da PCO e nas ações da organização no empenho de transformar percepções negativas ilustra-se no quadro 2 os resultados e ações para melhor entendimento e estruturação do que foi levantado.

Quadro 2 - Resultados da PCO e ações da empresa

Resultados	Ações
Condições físicas	Mudança da sede

Reconhecimento no trabalho	Recrutamento interno
	Divulgação de promoções no grupo da empresa
Relação líder liderado	Avaliações de desempenho
	Incentivo a reuniões de equipe mais frequentes
	Incentivo ao uso do <i>Trello</i>
Confiança no ambiente de trabalho	Convenção da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

4.2. PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

Os 10 empregados aceitaram responder quinze perguntas de uma entrevista com roteiro estruturado, a respeito da percepção e dos possíveis resultados de sete diferentes ações, na intenção de verificar a influência destas nas percepções consideradas insatisfatórias da PCO 2018.

4.2.1. Percepções sobre as condições físicas de trabalho

Quando as condições de trabalho são satisfatórias, ocorre o fortalecimento do clima organizacional, bem como quando não satisfatórias, influenciam de forma indireta no mesmo (LIMONGI-FRANÇA). A satisfação e o entendimento dos colaboradores a respeito do ambiente e das condições de trabalho são sempre foco ao se conceituar o clima organizacional (PAULINO, 2004), isso quer dizer que ter melhoria nas condições físicas de trabalho impacta nas percepções a respeito do clima. Uma vez identificados os causadores do prejuízo à qualidade do ambiente de trabalho, cabe a organização intervir (LUZ, 2003) e foi isso que aconteceu na empresa estudada após a PCO 2018.

Quando perguntados sobre suas percepções a respeito das alterações nas condições físicas de trabalho após a mudança da sede, 9 dos entrevistados tiveram uma percepção positiva a respeito, como no depoimento a seguir:

Eu acho que é visível que a empresa está crescendo e como várias coisas estão melhorando, a nova estrutura que a gente tem foi uma conquista, então, minha percepção é que foi um crescimento que eu não esperava e acabou me surpreendendo de forma positiva, então de forma bem sucinta, minha percepção foi a melhor possível (ENTREVISTADO 1).

Apesar de perceber as mudanças nas condições dos outros setores, um dos entrevistados não percebeu alterações em suas condições de trabalho, pois seu setor continuou no mesmo local, sendo o único afastado da sede:

Nas condições físicas, vou lhe dizer que nas condições físicas do meu setor, não houve mudanças, mas de todos os outros sim. Não, porque eu não fui também para a loja sede, eu fiquei separadamente, onde não foi modificado nada para mim. Então em espaço físico para os demais sim, agora para mim não (ENTREVISTADO 4).

Quando questionados a respeito dos impactos dessa mudança no dia a dia, alguns dos entrevistados citam a divisão física dos setores, que permitiu um sigilo maior, menos barulho, menor intervenção de pessoas de outros setores e maior foco nas tarefas:

É a questão da individualidade setorial que é importante, né? Você isola, não recebe influência de outros setores, você pode estar focado no que realmente precisa, principalmente quanto à questão de sigilo e ambiente, seja por questões auditivas, barulho, aquela coisa toda ou questões de sigilo mesmo (ENTREVISTADO 7).

No caso acho que de conforto, tipo, sala bem mais confortável, mais arejado, porque antes era muito junto, então acabava que outro setor acabava atrapalhando o meu, no caso o meu próprio atendimento, o meu setor, por conta das conversas, então atrapalhava bastante e hoje melhorou porque é cada um em seu cômodo, aí não tem mais esse tipo de problema (ENTREVISTADO 8).

O quesito organização também foi comentado pelos entrevistados, organização essa advinda da melhoria nos espaços de trabalho, que segundo Limongi-França (2009) evitam estresses por conta de problemas operacionais e contribuem para a fluidez e otimização das tarefas. Pode-se dizer, com base nas afirmações, que os processos ficaram mais ágeis por conta dessa organização, como segue no depoimento abaixo:

Sim, elas impactaram positivamente, na verdade, porque antes a gente precisava se preocupar em manter tudo acima do nível da água, vamos dizer assim, e hoje em dia a gente tem local para arquivamento de material, de nota fiscal, de tudo que a gente trabalha, então a gente não precisa ficar se deslocando até o estoque pra pegar arquivo, nem nada, tá tudo próximo, a gente consegue fazer tudo com agilidade por conta disso, da estrutura ser maior e mais acessível pra a gente (ENTREVISTADO 3).

O asseio dos ambientes e maior frequência nas limpezas remetem à saúde no trabalho, um dos pontos mais importantes ao se analisar as condições de trabalho,

segundo Búrigo (1997), e foram percebidas nas entrevistas, como nos depoimentos a seguir:

Em relação à qualidade do ambiente, a gente ficava com frequência resfriado, crises de alergia à poeira. Em relação à limpeza também, já limpam com mais frequência, é mais fácil de haver a limpeza (ENTREVISTADO 5).

Sim. O ambiente é mais limpo, porque antes, como era afastado, a limpeza era por escala em cada local, e hoje não, o ambiente de trabalho é mais limpo (ENTREVISTADO 9).

Em resumo, houve uma percepção geral de melhora no conforto em se trabalhar, por conta da estrutura, do espaço mais amplo, local para refeição, móveis novos, localização e maior interação devido à concentração da maioria dos setores ser em um único endereço:

Então, justamente né, otimizou o tempo, otimizou a interação entre os setores e se tratando do RH mesmo né, do RH para com os outros setores, com a diretoria. Facilitou, por exemplo, até no intervalo de almoço porque fica mais próximo a restaurantes e o fato de ter também a copa, com geladeira, uma mesa maior, micro-ondas enfim, isso daí também é um ponto positivo (ENTREVISTADO 2).

Algumas sugestões foram dadas para melhoria nas condições físicas de trabalho, como ter um espaço apropriado para descanso nos intervalos e apoio para os pés, que tem somente em um dos setores. Ter um local para descanso nos intervalos é extremamente importante para o bom desempenho no trabalho e apoio para os pés melhora a ergonomia, podendo reduzir as insatisfações com relação à quantidade de horas trabalhadas.

Confirmando as afirmativas de Búrigo (1997), é possível perceber que as mudanças nas condições físicas de trabalho influenciaram na produtividade e na satisfação dos colaboradores e constatou-se que houve uma mudança no bem-estar e na saúde dos mesmos.

4.2.2. Percepções sobre a convenção e a confiança entre colaboradores

A confiança ou falta dela no ambiente organizacional pode tanto beneficiar quanto prejudicar as atividades da empresa e é por essa questão que Davis e Newstrom (1992) afirmam que métodos devem ser utilizados para estimular a confiança entre os indivíduos. Quando perguntados se a convenção da empresa foi

positiva para a relação de confiança entre os colaboradores, 7 dos entrevistados concordam, principalmente por conta da interação, como exemplificado no depoimento a seguir:

Foi, bastante. Porque pôde conhecer mais as ações dos outros setores, a conquista que cada setor conseguiu desenvolver naquele ano, que antes a gente não tinha convenção, era apenas uma festa assim, uma confraternização, mas era algo mais esportivo, não era voltado pro lado profissional, entendeu? Então na convenção, além da palestra que trouxe a interação de todo o grupo, a gente pôde conhecer mais as ações dos outros setores e isso, de certo modo, trouxe uma confiança pra todos os funcionários, que eles também puderam participar e dar seu depoimento do que estava sendo feito (ENTREVISTADO 9.)

Houve três discordâncias sobre a influência da convenção na confiança entre os colaboradores, na visão de um dos discordantes ela teve influência na motivação, que não deixa de ser algo positivo, tanto para a QVT, quanto para o clima em si:

Eu acredito que ela não tenha influenciado muito em relação à confiança, mas ela deu meio que um gás pra a gente, como a gente ainda fica muito naquela rotina de ir para o trabalho todos os dias, fazer a mesma coisa e ter que ficar resolvendo problemas, a gente recarregou as energias, tanto na parte da palestra que o rapaz deu pra gente, quanto na parte que a empresa tá oferecendo algo pra gente recarregar, entendeu? Mas com relação à confiança não acho que foi muito o foco, foi mais pra, da minha parte, pelo menos, pra recarregar mesmo as energias (ENTREVISTADO 3).

Para o outro entrevistado a convenção foi útil para que os colaboradores tivessem uma melhor noção do que cada um dos setores faz e não associa essa ação à variável confiança, como seguem afirmativas abaixo:

Eu acho que de confiança não tanto, entendeu? Foi realmente pra saber, como foi a primeira convenção, só foi mesmo pra dizer “olha, meu setor faz isso”, foi o que eu vi, pra apresentação dos setores e o crescimento da empresa ao decorrer do tempo (ENTREVISTADO 10).

Para o terceiro discordante, a convenção não teve influência na confiança interpessoal, mas sim na visão de confiabilidade da organização, que é um relacionamento de confiança diferente do abordado na pesquisa. Para Fukuyama (1996) essa confiança também é muito positiva para a organização, pois garante uma maior cooperação interna e reduz a necessidade de investimentos em regulamentos e normas:

Em relação ao projeto da empresa sim, né? Mostrar que todo mundo tem ciência ao mesmo tempo, de que a gente tem um projeto de crescimento, de expansão, aí beleza, é válido, porque aí você vê que a empresa tá levando a sério as coisas, não é só um comunicado ali e aqui, e fica por isso mesmo, então houve o evento pra poder firmar um compromisso, mas a nível de conexão das pessoas, eu acho que pra mim não mudou nada (ENTREVISTADO 7).

Houve também a percepção de que apesar de não ter influência direta no grau de confiança entre os colaboradores, a convenção fornece situações para desenvolvê-la, substanciando o que foi dito por Mendes (2007), de que a confiança não acontece de um dia para o outro e é desenvolvida aos poucos:

De certo modo sim, o propósito dela foi que houvesse uma interação maior. Não é um evento que vai determinar que vai existir confiança ou não nas interações, mas o processo de organização, de preparo, sim, gerou um tipo de aproximação, de cumplicidade, automaticamente um grau de confiança. O evento em si, não acredito que ele seja suficiente pra oportunizar isso, né, mas que o processo da organização que antecede mesmo ao dia da convenção, isso certamente foi positivo, porque gerou um tipo de interação maior, de aproximação, de união, então sim, nesse sentido, sim (ENTREVISTADO 2).

Ao serem questionados se após a convenção se sentiram mais integrados aos membros da empresa, 8 afirmaram que sim:

Sim, eu notei que após a convenção as pessoas ficaram mais relaxadas, como se estivessem se sentindo parte, uma sensação de pertencimento, isso gera um comportamento de abertura, então isso possibilita uma aproximação maior, uma integração maior entre todos (ENTREVISTADO 2).

Sim. Porque como eu disse, como a gente pôde conhecer mais as atividades, as atribuições que cada setor tem e a importância que cada departamento tem, a gente para de julgar mais o outro setor, acaba aquele negócio de rivalidade, de um querer ser melhor que o outro e, através da convenção, acredito que não só eu, os outros funcionários também souberam da importância do trabalho de cada um, das atividades de cada um e não só do seu setor (ENTREVISTADO 9).

Ainda sobre a percepção de integração após a convenção, 1 afirmou que o aumento do seu relacionamento de integração foi por motivos alheios à convenção:

Também acho que não mudou nada, porque também eu acabei mudando de função depois, entendeu? E muita coisa mudou depois da convenção pra minha função, então no momento, eu sou forçado a tá integralizado com todos os setores, todos, sem exceção, então independente de ter convenção ou não eu tenho que estar integralizado (ENTREVISTADO 7).

O entrevistado restante relata que a integração aumentou com os membros da própria equipe e com os dos setores em que trabalha diretamente:

Acredito que sim, mas mais com relação ao pessoal mesmo que eu trabalho, por exemplo, o financeiro e algumas pessoas do TI, as pessoas que estão mais próximas de mim, mas em questão à equipe técnica e da operação, *call center*, não, porque a gente fica um pouco afastado, não trabalha diretamente. Mas lá na convenção, por exemplo, sim, me comuniquei bastante com o pessoal, e conversei bastante, mas com relação ao dia a dia hoje, digo que não, que tá da mesma forma (ENTREVISTADO 3.)

Existe uma unanimidade dos participantes ao concordarem que ter uma convenção anual é positivo para a relação de confiança entre os colaboradores:

Sim, com certeza. Porque é um momento tanto de troca de conhecimento quanto de troca de sentimento (ENTREVISTADO 5).

Ao serem questionados sobre o que pode ser feito para melhorar a relação de confiança entre os colaboradores, os entrevistados percebem soluções diversas, como implementar políticas de transparências, existir maior proximidade entre líderes e equipes, investir em treinamentos voltados para o trabalho e equipe, cada um ter iniciativa pessoal em mostrar que está disposto a ajudar, reduzir as fofocas e as informalidades nos processos e ter comunicação clara:

Bem, primeiramente uma política de transparência, políticas que envolvam esse tema, esse assunto e, que no dia a dia as relações entre líderes e equipes elas pudessem ser mais próximas, de um apoio maior, principalmente assim, por parte do líder, o líder é o principal responsável por promover um ambiente mais seguro e de confiança, então se ele possui um preparo, um comportamento tal qual esse que eu estou falando pra oferecer um ambiente mais seguro, pra se colocar como um apoiador, incentivador da equipe, com certeza existirá um clima de confiança na empresa como um todo (ENTREVISTADO 2).

Eu acho que a gente precisa melhorar mais a comunicação, entendeu? E a comunicação tem que ser bem clara, se a comunicação for bem clara pra todos, acredito que um vai ter confiança no que o outro tá dizendo, no que tá fazendo, entendeu? Quando a informação não é tão clara, gera muitas dúvidas e, um certo desentendimento tanto entre os colaboradores como entre os setores (ENTREVISTADO 9).

No geral, para os entrevistados, a convenção incitou a interação e permitiu a todos entender melhor as atividades de cada setor, criando um sentimento de união e cooperação entre os colaboradores, cooperação esta que para Puente-Palacios é um fator que compõe o clima organizacional.

4.2.3. Percepções sobre a influência das ações na relação líder e liderado

A liderança tem muito a ver com a condução de pessoas a um objetivo comum por meio da influência e motivação, podendo impactar de forma negativa ou positiva na organização (CHIAVENATO, 2008). Quando questionados se as avaliações de desempenho são eficazes no reconhecimento das competências e identificação dos pontos de melhoria dos colaboradores, 9 dos entrevistados afirmaram que sim. Segundo os entrevistados, as ADs dão mais clareza aos pontos positivos e negativos do colaborador:

Sim, são positivas, porque deixam mais claros os pontos de vista de ambos, para o gestor fica evidente os pontos positivos e os que precisam melhorar e para o colaborador também, se têm a melhorar e por quê, então é mais fácil de ser identificado o ponto de melhoria (ENTREVISTADO 1).

Para Bergamini (2009) esse processo é vantajoso para os líderes, pois os leva a serem mais orientados ao interpessoal, aplicando suas aptidões sociais ao dar o *feedback* e auxiliar nos planos de ação. Do mesmo modo percebe-se que o reconhecimento dos pontos positivos engaja os colaboradores e, com base na visão de Ferreira (1919), a tratativa dos pontos negativos evita consequências mais graves no futuro, visto que qualquer conflito adiado ou mal resolvido gera problemas maiores no futuro.

Um dos entrevistados discorda da eficácia da AD, pois na sua percepção as competências são identificadas, mas não há reconhecimento. Para Dejours (2011) a falta de reconhecimento pode desmobilizar o colaborador:

Pra lhe ser sincera, eu acho que não, porque muitas vezes você faz as avaliações, você tem uma numeração altíssima, até recebe um parabéns do seu gestor, só que reconhecimento em si, eu não vejo, porque as vezes, você corre tanto, você luta tanto, você tem que ser eficaz, ser aquele tipo, um exemplo, se passar uma função hoje pra você apresentar algum trabalho, você tem que dar 100%, tudo bem, poxa, não vê o que eu corri, então eu acho que falta um pouco mais de reconhecimento (ENTREVISTADO 7).

Relativamente ao questionamento sobre as avaliações de desempenho darem oportunidade ao colaborador de discutir melhorias profissionais com o gestor, 1 dos entrevistados não soube opinar, 8 dos entrevistados concordam que sim, existindo algumas condições, como por exemplo, o colaborador estar aberto a escutar e trabalhar nas melhorias e em contrapartida o gestor entender a importância dessas avaliações, saber ouvir e conduzir os processos, a exemplo das afirmativas abaixo:

Sim, porque no momento do bate-papo, no momento que você está ali com o colaborador, eu acho que é uma conversa aberta, então, com isso o colaborador se sente mais à vontade em dizer quais as suas dificuldades, quais são os pontos que podem melhorar, e acho também que é muito eficaz essa questão de abertura, para o colaborador, principalmente, é uma conversa mais direta (ENTREVISTADO 1).

Eu acho que depende do colaborador, se ele realmente for aberto a isso, porque tem gente que tem medo, tem gente que não tá nem aí pra nada, então depende da pessoa. Minha parte, eu sinceramente acho que, é válido, o que eu tenho a melhorar, cada pessoa sabe o defeito que tem na verdade, e quando você se põe a pensar sobre isso nas avaliações e quando o seu gestor também pensa junto com você, isso ajuda né, só agrega (ENTREVISTADO 3).

O entrevistado restante discorda que essa oportunidade acontece, pois no seu caso não houve essa abertura por parte do gestor:

Rapaz, a minha não, porque quando foi passada pra mim através da devolutiva, a minha gestora não teve muito o que me dizer, na verdade, ela só disse o que já tinha sido escrito e, na verdade, o que todos já tinham me dito, mas não foi muita coisa não, ela disse que não sabia nem o que me dizer (ENTREVISTADO 7).

Nessas condições, segundo Chiavenato (2008), cabe ao líder saber conduzir as pessoas nesses processos e motivar os liderados, pois os liderados são um reflexo do líder e essa habilidade é um ponto-chave para definir se as ações vão ser positivas ou negativas.

Ao serem questionados se as avaliações são positivas para o relacionamento entre gestor e equipe, as opiniões são majoritariamente positivas, nas quais dos 10 entrevistados, 7 concordam, como no depoimento a seguir:

Sim, sim, é importante porque o papel do líder é ajudar, servir, é apoiar e o momento da avaliação de desempenho, ele quando feito de maneira ética, sincera, respeitosa, gera aproximação entre as partes, então por um lado tem o líder que avalia e que reconhece os talentos, as competências do colaborador e também identifica alguns pontos de melhoria e deve se comportar como quem está pra ajudar, pra apoiar e do outro lado o colaborador que quando sente que existe esse apoio, essa abertura e essa vontade de o líder ser útil e auxiliar, também é bom pra ele, porque ele se desenvolve e sente confiança, né, no seu superior (ENTREVISTADO 2).

Dos 2 entrevistados restantes, um não concordou totalmente, pois na sua percepção existem duas faces na avaliação de desempenho:

Mais ou menos, mais pra mais do que pra menos. Porque é como se tivesse fazendo uma lavagem de roupa suja, entendeu? Porque é o momento que você tem pra questionar certas situações, é também um momento de aproximação, né? Às vezes, no dia a dia não dá e ali no momento de avaliação de desempenho você acaba pegando o contexto geral (ENTREVISTADO 7).

Esses embates são normais no processo de avaliação de desempenho, pois todos sempre vão ter algo a melhorar e um verdadeiro líder está capacitado para lidar com momentos conflituosos. Segundo Ferreira (1979) em qualquer ambiente esses conflitos podem ser esperados, exigindo pronta atuação do líder e cabe a ele solucionar os problemas para evitar consequências graves.

Com relação ao mesmo questionamento, o entrevistado 6 não se recorda do momento da avaliação 180º e até o momento da entrevista não havia recebido o *feedback* da AD 360º, então não soube opinar. É preocupante que esses processos não sejam levados a sério pelos líderes, pois as avaliações geram expectativas, que quando não supridas, podem levar à frustração. Além disso, os pontos individuais dos colaboradores, identificados nas avaliações, deixam de ser passados a eles, e isso pode acarretar na falta de engajamento no caso dos pontos positivos e evolução de conflitos, que poderiam ter sido tratados no momento da devolutiva, com os planos de ação.

Dos 10 entrevistados, 9 perceberam um aumento no número de reuniões em suas equipes, que pode ter acontecido por conta do crescimento da empresa e também pelo incentivo por parte do RH. As percepções são positivas a respeito desse

aumento influenciar na relação entre gestor e equipe, pois há uma aproximação e maior eficácia resolução de problemas, segundo os entrevistados:

Sim. Porque a gente debate ideias, a gente resolve problemas juntos e a gente trabalha em equipe (ENTREVISTADO 10).

Dentre os entrevistados 1 não concorda a respeito do aumento de reuniões na sua equipe e afirma que:

Não. Porque lá a gente tinha antes uma gestora, depois chegou uma outra e assim, muito do que a gente decidia em reunião, a gente não via na prática depois (ENTREVISTADO 7).

A falta de reuniões ou má condução das mesmas impacta na comunicação dentro do setor, o que pode gerar desentendimentos e até mesmo impactar nas tarefas diárias, não existindo clareza nas formas como elas devem ser desenvolvidas e no objetivo a ser alcançado.

Com relação ao uso da plataforma *Trello*, 6 a utilizam em suas equipes, 2 sabem do que se trata, mas não utilizam e 2 não conhecem a plataforma. Quando perguntados se o uso do *Trello* facilita a comunicação entre gestor e equipe 4 dos entrevistados tiveram clareza de que sim, como depoimento abaixo:

Totalmente, porque não é necessário estar presencialmente para acompanhar as atividades da equipe, então virtualmente é possível compreender em que pé está, né, cada atividade ou cada demanda e assim, o fato da utilização do *Trello*, isso daí assim, é de fácil entendimento, é de fácil habilidade, é um meio de comunicação que facilita, a interação é muito rápida, ali existem formas de o gestor também solicitar, então já coloca no *Trello*, já adiciona ali a demanda, a equipe, por ela usar diariamente, já entende, é possível adicionar data, ou seja, é muito positivo para a equipe, para os setores (ENTREVISTADO 2).

Sim, facilita, porque quando o gestor não tá na sala, pode colocar as tarefas no *Trello*, direcionar pelo *Trello*, fica mais tipo, até mesmo pra lembrar quem vai fazer, o que foi selecionado pra pessoa, o *Trello* ajuda em relação a isso (ENTREVISTADO 3).

Sim, bastante. A gente compartilha no *Trello* informações importantes, por exemplo, lá no setor, a minha equipe trabalha em turnos diferentes, então quando o colaborador de um turno tem alguma informação pra deixar para os colaboradores dos outros turnos, a gente usa o *Trello*, pra compartilhar as informações entre setores também, e pra colocar materiais diários, né? A gente usa frases motivacionais, coloca lá também informações importantes como, planilhas, imagens, várias coisas (ENTREVISTADO 9).

Ainda a respeito do questionamento anterior, 2 dos entrevistados afirmaram que o *Trello* tem um papel maior de acompanhamento em suas equipes e a questão da comunicação com o gestor acontece, mas fica em segundo plano.

Pode-se perceber a partir das entrevistas, que as ações são positivas para as relações de trabalho. Nos momentos em que as ações não foram percebidas de forma tão positiva pelos colaboradores, pode-se identificar que a liderança teve um pouco dessa responsabilidade, o que reafirma a visão de Limongi-França (2009), de que a forma de lidar do líder reflete nos colaboradores e pode impactar no clima. Mesmo que utilizados de forma diferentes, nas equipes que utilizam a plataforma *Trello*, a comunicação ficou mais clara, e isso impacta diretamente na liderança, pois o acompanhamento das atividades e das demandas fica mais fácil e as decisões são mais assertivas a partir disso.

4.2.4. Percepções sobre o reconhecimento no trabalho

Quando questionados se o recrutamento interno é eficaz no reconhecimento do bom desempenho e da capacidade do colaborador, 9 dos entrevistados concordam que sim, como exemplificado na declaração que se segue:

Sim, sim, o recrutamento interno possibilita à empresa e aos colaboradores uma oportunidade, tanto de reconhecimento da empresa para com o colaborador e desse último, uma oportunidade de ele ascender na empresa, né, de ele crescer, de ele ser valorizado e tudo mais. Então o processo de recrutamento interno, inclusive na entrevista é perguntado muitas vezes se aquele candidato tem algum projeto ou de que maneira ele mudaria o cargo, funções, atividades do cargo ao qual ele tá concorrendo, então isso, com certeza é de grande valia para a empresa e porque, tem várias pessoas que entendem do negócio, que tem sugestões pra dar para aquele cargo, para determinada área, então isso é muito positivo (ENTREVISTADO 2).

É possível perceber, a partir das afirmativas, que apesar de concordarem com o questionamento, os entrevistados ainda não têm muita familiaridade com o processo de recrutamento interno, por ele ser novo na empresa e ainda não ter tido uma quantidade significativa de promoções ou mudanças de setor através dele, como segue no testemunho:

Eu não sei dizer muito bem com relação a isso, porque eu não lembro qual foi a última vez que isso aconteceu, mas de modo geral, acredito que sim, eu

vejo que o RH sempre tá buscando ver as qualificações dos setores, dos colaboradores e até mesmo dos gestores, pelo menos na parte que eu fico, sempre há essa questão de “Ah, você tá fazendo tal curso, você se especializa nisso”. Eu tenho muito com as meninas lá essa questão dos cursos, né, a gente fica sempre uma incentivando a outra pra fazer, pra questão pessoa mesmo e também pra questão da empresa, o que a empresa está necessitando no momento. Com relação à oportunidade que a empresa dá internamente, eu acho muito válido, eu acho que isso é muito legal na verdade, da parte da empresa, porque querendo ou não, dá oportunidade aos colaboradores de mudar de local ou subir de cargo, então o recrutamento interno é eficaz sim (ENTREVISTADO 3).

Um dos entrevistados discorda da questão, por perceber que o histórico de desempenho não é levado em consideração no processo, o que permite que um colaborador que não está desenvolvendo bem suas atividades em seu setor seja movido para outro, por ir bem na entrevista e atender aos pré-requisitos.

Não, não acho. Porque, assim, tem lá os requisitos, né? Mas aí não se torna assim, indicação pelo fato de a pessoa tá indo bem no trabalho, não, a pessoa pode se listar, se candidatar e aí, o RH vai avaliar se tem perfil ou não pra aquela vaga. Por exemplo, eu posso tá hoje com resultado ruim na minha equipe e surgir uma vaga interna, eu posso me candidatar, mas aí o RH vai avaliar o meu perfil de acordo com a vaga desejada lá, as novas, e não o que eu faço atualmente, se eu estou me desenvolvendo bem, entendeu? (ENTREVISTADO 9).

Existe uma unanimidade na concordância a respeito de o recrutamento interno aumentar as oportunidades de crescimento na empresa, como no exemplo seguinte:

Aumenta sim, porque quando você é contratado para uma determinada função de um setor e um outro setor necessita de uma outra pessoa, se você trouxe de fora, aquela que já tá interna nunca vai ter a oportunidade para aquele outro setor, então com o recrutamento você abre a oportunidade internamente de você se recolocar em outro setor para se desenvolver mais. Se não tivesse sempre seria contratado de fora e nunca ia saber se internamente têm pessoas qualificadas para aquela tarefa ou não, ou para aquele setor (ENTREVISTADO 4).

Com relação à pergunta sobre as promoções de cargo serem mais claras quando feitas pelo processo de recrutamento interno, 5 dos entrevistados concordam que sim, porque é mais justo e evita a promoção por favoritismo e por ser divulgado para toda a empresa. Seguem alguns exemplos de percepções concordantes à afirmativa:

Claro que sim, porque existem critérios que são divulgados pra empresa, e então haverá um filtro de acordo com o atendimento desses critérios e

quando isso não é praticado, as pessoas não sabem de que maneira elas podem conseguir serem promovidas, quais foram os critérios, o que fez com que escolhessem determinada pessoa, então com certeza, o processo de recrutamento, no momento em que se determinam os critérios e se divulga, fica claro que a empresa toda, tudo isso é bom pra todo mundo, isso gera confiança, as pessoas entendem mais e não ficam com determinadas queixas que são compreensíveis até de um processo em que um determinado gestor tem uma vaga e vai lá e escolhe uma pessoa, segundo os critérios dele, que isso, inclusive, só ele conhece, então isso não fica legal. O processo de recrutamento interno praticado hoje, ele é positivo sim (ENTREVISTADO 2).

Sobre o mesmo questionamento, um dos entrevistados afirma que nunca viu o processo acontecendo, mesmo sendo divulgado no grupo de comunicação e no mural da empresa. Os outros 4 entrevistados não veem essa clareza no processo de recrutamento interno, como exemplo que segue:

No meu ponto de vista fica mais clara pro colaborador, não pra o gestor, no caso, entendeu? O colaborador entende que não tá existindo favoritismo, mas pra o gestor, eu acho que não fica tão claro assim, porque, como eu disse, o gestor sabe que tá com o desempenho ruim, mas aquela pessoa ali tá querendo, na maioria das vezes, ou fugir da sua atribuição atual e quer mudar de setor ou tá com um resultado negativo, o gestor sabe e a pessoa é promovida pra outro setor mesmo com um resultado negativo. Então eu acho que pro gestor não é tão claro, mas pra o colaborador fica mais claro e não tem aquela coisa do favoritismo (ENTREVISTADO 9).

Não necessariamente, porque, infelizmente, apesar de ter muitos colaboradores, às vezes, você não encontra um colaborador que se encaixe em determinadas funções, então eu acho que depende muito, mas se tem uma pessoa que está qualificada para determinado setor, acho que seria bem interessante fazer o aproveitamento (ENTREVISTADO 1).

Quando questionados se as publicações de admissões e promoções no grupo aumentam o sentimento de integração todos confirmam que sim, sendo que um deles acha que em alguns casos pode ocasionar o efeito contrário, no caso das promoções.

Eu acho que gera curiosidade dos outros, alguns ficam “se fulano conseguiu, eu posso conseguir também”, mas tem o efeito negativo da coisa, né? Isso pode acabar, ao invés de incentivar, acabar sendo o efeito contrário de ficar animado, né? Alguém pode dizer “ah, eu trabalhei e tal, e esse cara aí que foi promovido não faz metade do que eu fiz. Por que ele sim e eu não?” (ENTREVISTADO 7).

É perceptível a partir da última afirmativa, que o processo de recrutamento interno ainda não está totalmente disseminado na empresa, pois todos os que não são aprovados pelo processo têm um *feedback* do RH a respeito do que levou o colaborador a não ser selecionado. Em contrapartida é possível que mesmo com esse

feedback, o sentimento de injustiça continue existindo, visto que pessoas são complexas e dentro de suas trajetórias profissionais diversos fatores podem ocorrer para que esse sentimento seja gerado.

A partir das percepções a respeito do recrutamento interno e das publicações no grupo de comunicação da empresa, é possível concluir que, no geral, são vistos de forma muito positiva e são bem aceitos pelos colaboradores, como uma ação de reconhecimento. Em contrapartida, percebe-se que por ser algo novo para a maioria dos entrevistados, os processos ainda não estão muito claros. Houve um entendimento por parte de alguns entrevistados de que o recrutamento interno não inclui o desempenho dos profissionais ao longo de sua trajetória profissional, e que somente o seu desempenho nas entrevistas e o fato de atender a alguns pré-requisitos são levados em consideração, o que podem gerar algum sentimento de injustiça quando não são selecionados e quando é publicada a promoção do escolhido no grupo.

5. CONCLUSÕES

5.1. RESPONDENDO AS QUESTÕES DE PESQUISA

Os resultados mais insatisfatórios para a empresa encontrados na pesquisa foram relacionados às condições físicas de trabalho, à confiança entre os colaboradores, às relações entre líderes e liderados e ao reconhecimento no trabalho. As ações da empresa, para esses resultados foram a mudança da sede da empresa, convenção da empresa, avaliações de desempenho 180º e 360º, incentivo a reuniões mais frequentes, incentivo ao uso do *Trello*, recrutamento interno e divulgação das promoções de cargo no grupo de comunicação da empresa.

As percepções a respeito da mudança nas condições físicas de trabalho foram, no geral, bem satisfatórias, superando as expectativas dos colaboradores e a partir desses entendimentos foi possível identificar que a divisão dos setores otimizou a organização, o que permitiu maior agilidade nos processos, beneficiando a todos. A privacidade dos setores também aumentou, reduzindo interferências externas, que antes atrapalhavam o desenvolvimento das tarefas e o foco dos colaboradores, além de interferir no sigilo de informações em alguns momentos.

A localização foi um aspecto visto como positivo, sendo mais próxima de pontos comerciais e facilitando o deslocamento. Ter quase todos os setores em um único prédio facilitou a interação entre os colaboradores. Ter um ambiente próprio para fazer as refeições, melhora na ergonomia e a climatização dos setores também foram pontuados na entrevista, impactando no conforto e na qualidade de vida no trabalho. Não precisar mais se preocupar com a segurança dos documentos e materiais de trabalho por conta das chuvas, ter um local de trabalho mais limpo e maior frequência na limpeza dos ambientes foram importantes para os colaboradores, inclusive na redução de problemas respiratórios por conta da poeira.

Pode-se perceber uma maior agilidade nos processos, por conta de os setores, com exceção de um, ficarem todos próximos e também maior comodidade, com a melhor localização e de ter um lugar apropriado para se fazer as refeições. Ainda sobre os impactos dessa mudança no dia a dia a questão da saúde no trabalho também foi um tópico, com a redução da umidade em épocas de chuva, redução da poeira e aumento na limpeza dos ambientes.

As percepções a respeito de a convenção ser positiva para as relações de confiança entre os colaboradores também foram positivas, no geral, onde os entrevistados compreenderam que o evento teve um papel nesses relacionamentos, proporcionando um ambiente de interação, que pode levar à construção ou estreitamento das relações de confiança. Na visão dos entrevistados a convenção também foi muito importante para a motivação, bem como para maior interação dos colaboradores, que muitas vezes não se conheciam pessoalmente e conhecimento das atividades dos outros setores.

Com relação à influência das Avaliações de Desempenho nas relações entre líderes e liderados, houve uma certa divergência nas opiniões. Para boa parte dos entrevistados elas são positivas para esse relacionamento, pois permitem um momento com o líder, onde são pontuadas suas qualidades e pontos de melhoria, para que seja feito um plano de ação, permitindo que os colaboradores tenham a oportunidade de se desenvolver. Em contrapartida, algumas perspectivas apontam quem nem todos passaram por esse processo da forma correta, porque os líderes não souberam conduzir o processo de *feedback* e elaboração dos planos de ação, ou até mesmo não as realizaram até o momento da entrevista, o que possibilitou a frustração ou indiferença de alguns colaboradores com relação ao processo.

Foi percebido que o número de reuniões realmente aumentou dentro da maioria das equipes, o que indica que a comunicação entre gestores e equipes está melhor, e isso implica num relacionamento mais harmonioso. Houve também uma aderência ao uso da plataforma *Trello*, que de modo geral foi algo positivo para a comunicação, ou até mesmo benéfico para o acompanhamento das tarefas diárias das equipes por parte dos gestores. Foi identificado que ainda existe equipe que não faz reuniões com a frequência necessária e que também não utilizam a plataforma *Trello*, o que pode implicar em problemas de comunicação dentro da equipe, deixando os colaboradores um pouco perdidos a respeito do que deve ser feito e se suas tarefas estão sendo satisfatórias.

Relativamente às ações de reconhecimento no trabalho, a percepção dos colaboradores a respeito de o recrutamento interno ter um impacto positivo nisso também foram divergentes. Foi percebido por uma parte dos colaboradores que o

recrutamento interno é sim eficaz no reconhecimento das competências e do bom desempenho dos colaboradores, por permitir que pessoas internas tenham chances de desenvolver novas atividades em outros setores ou serem promovidas de cargos, evitando favoritismo ou indicação. Por outro lado, existe a visão de que o recrutamento interno pode não considerar a trajetória profissional do colaborador e seu desempenho ao longo dos anos, visto que o processo de seleção leva em consideração alguns pré-requisitos de conduta, como não ter tido suspensão ou advertências durante certo período de tempo anterior o processo.

As publicações no grupo de comunicação da empresa também são muito bem vistas, e segundo a percepção de alguns entrevistados faz com que todos saibam quem está aderindo à equipe e quais colaboradores estão sendo promovidos, aumentando a sensação de que esses processos são transparentes dentro da empresa. Em compensação, outros entrevistados veem que as publicações de promoções podem gerar um sentimento de injustiça nos colaboradores não aprovados. Com relação a essa última perspectiva, fica notório que os processos de recrutamento interno ainda não estão totalmente disseminados na empresa, visto que todos os colaboradores não aprovados recebem um *feedback* do processo como um todo.

5.2. LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Uma das limitações da análise é o fato de que, como as entrevistas foram aplicadas por uma colaboradora do setor de recursos humanos, os respondentes podem ter se sentido intimidados e se restringido nas respostas.

5.3. SUGESTÕES PARA OS ATORES ENVOLVIDOS NA PESQUISA

Com base na pesquisa e nas entrevistas, é sugerido à empresa que continue a desenvolver essas ações de melhoria, pois estão sendo bem recebidas pela maioria dos colaboradores, o que impacta direta e positivamente no clima organizacional.

Para melhorar ainda mais as condições físicas de trabalho, é sugerido ter um espaço adequado para descanso dos colaboradores nos intervalos e também que

todos os setores tenham descanso para os pés, pois é fato que o descanso implica na maior satisfação e produtividade.

Com relação às avaliações de desempenho, é sugerido aos líderes da empresa, que conduzam esse processo com maior prioridade, para não gerar frustrações ou insatisfações e para que pontos individuais sejam melhorados, evitando problemas maiores no futuro.

No tocante ao setor de RH, sugere-se que os processos de recrutamento interno se façam mais claros dentro da empresa e que o desempenho individual tenha uma maior importância dentro do processo, como por exemplo, levando em consideração a Avaliação de Desempenho Individual do Colaborador. Para isso, é necessário que essas avaliações sejam mais frequentes.

A convenção da empresa é positiva para as relações de confiança no ambiente de trabalho, mas não impacta diretamente, então, por esse motivo e por ser um evento pontual, é sugerido que a organização invista em treinamentos e ações voltadas para o trabalho em equipe.

5.4. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Infere-se que a pesquisa de que se trata carece de um estudo maior em quantidade, visto que analisar percepções se torna algum muito subjetivo e complexo de se categorizar. Para tanto, sugere-se uma pesquisa quantitativa no futuro, analisando as categorias de forma mais objetiva.

5.5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É perceptível que ações de melhoria, principalmente quando feitas no intuito de tratar insatisfações, geram percepções positivas no ambiente de trabalho, podendo impactar na qualidade de vida no trabalho, no engajamento e até mesmo na motivação dos colaboradores. Conclui-se que as ações realizadas pela empresa são vistas de forma positiva pelos colaboradores, o que impacta de forma positiva no clima organizacional.

REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES (ANATEL). Disponível em <<http://www.anatel.gov.br>>. Acesso em 15 fev. 2019.
- BENDASSOLLI, P. F. (2012). **Reconhecimento no trabalho: perspectivas e questões contemporâneas. *Psicologia em Estudo***. Maringá. Atlas. 2012.
- BERGAMINI, C.W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BÚRIGO, C. C. D. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CHIAUÍ, M. (2005). **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____, Idalberto. **Introdução geral à teoria da administração**. 1993.
- _____, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo para a administração participativa**. P. imprensa: Sao Paulo: Makron Books, 1994.
- _____, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus. 2004.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J.W. **Comportamento humano no trabalho**. Tradução de Cecília Whitaker Berganini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.
- DA COSTA, AC Fernandes. A confiança nas organizações: um imperativo nas práticas de gestão. In: **Novas Perspectivas na Administração de Empresas**. IGLU Editora, 2000. p. 284-305.
- DE ANDRADE, SANDRA MARA; FISCHER, ANDRÉ LUIZ; STEFANO, SILVIO ROBERTO. Confiança organizacional e interpessoal como uma dimensão de clima organizacional. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 155-166, 2015.
- DEJOURS, C. (2011). **A sublimação, entre o sofrimento e prazer no trabalho**. *Revista Portuguesa de Psicanálise*.
- DICIONÁRIO MICHAELIS. Disponível em <www.michaelis.uol.com.br>. Acessado em 20 de Janeiro de 2019.

DOS SANTOS, Alciares Mello *et al.* Clima organizacional: uma análise ancorada nas teorias da motivação humana. **Revista Pensar Acadêmico**, v. 13, n. 2, p. 110-126, 2017.

DOS SANTOS SANCHES, João Paulo; DE CASTRO, André Luís. Relação entre a Percepção do Clima Organizacional e o Comportamento Organizacional Positivo: Estudo no Setor de Obras da Prefeitura de Tamboara-PR. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 5, n. 3, 2015.

DORIGONI, Cátia Rech. **Avaliação do clima organizacional existente em uma instituição financeira privada**, 2011.

FARIAS, Ana Paula Silva; DOS SANTOS, Stephane Borges. O CLIMA ORGANIZACIONAL DA PREFEITURA DE TRIUNFO/PE: um estudo com base na percepção de seus empregados. **Revista Foco**, v. 9, n. 1, p. 93-112, 2016.

FERREIRA, P.P. **Administração de pessoal**: relações industriais. 5.ed. rev. E amp. São Paulo: Atlas, 1979.

FUKUYAMA, Francis. **Confiança: as virtudes sociais e criação da prosperidade**. Rocco, 1996.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 12. reimpr. São Paulo: Atlas, v. 6, n. 1-1, 2009.

_____, Antonio Carlos. **Estudo de caso**. Atlas, 2009.

_____, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008

KELLER, Edevais; AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira. Análise crítica teórica da evolução do conceito de clima organizacional. **Terra e Cultura. Londrina**, v. 20, n. 39, p. 91-113, 2004.

LAMB, C. W., HAIR, J. F.; MCDANIEL, C. **Marketing**. São Paulo: *Cengage Learning*, 2012.

LIMA, Súi M. Barcelos; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. **Rev. CCEI-URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. **Stress e qualidade de vida no trabalho**, 2009.

_____, A.C. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. São Paulo: Atlas, 2003.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. ***Motivation and organizational climate***. 1968.

LUZ, R. S. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia de diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do Rio de Janeiro**. 2003. 182 f. (Dissertação) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade. LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**, v. 5, 2003.

Mendes, A. M. (2007). **Da psicodinâmica à psicopatologia do trabalho**. In: **Psicodinâmica do Trabalho: teoria, método e pesquisas**. São Paulo: Casa do Psicólogo.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto. **Psicologia em Revista**, v. 16, n. 1, p. 158-179, 2010.

MERINO, Eugênio. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos básicos**. Florianópolis: UFSC/PPGEP, 2000. p.17-18. (Apostila do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção/UFSC).

MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. Livros Técnicos e Científicos, 1988.

OLIVEIRA, M. **A pesquisa de clima interno nas empresas: o caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995 (Série Gerência Brasil).

PAULINO, Andicléia Tomaz; BEZERRA, Rosângela de Menezes Cortes. A importância do clima organizacional: um Estudo de Caso com os colaboradores da empresa CASSI/RN. **Revista da FARN, Natal**, v. 4, n. 1/2, p. 31-48, 2004.

PUENTE-PALACIOS, Kátia; FREITAS, Isa Aparecida de. Clima organizacional: uma análise de sua definição e de seus componentes. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 38, p. 45-57, 2006.

QUEIROZ, MAC de et al. **Gestão de pessoas e clima organizacional: práticas adotadas pelas empresas brasileiras para a valorização dos colaboradores**. Anais do XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Porto Alegre, v. 29, 2005.

RENTSCH, Joan R. Climate and culture: Interaction and qualitative differences in organizational meanings. **Journal of Applied Psychology**, v. 75, n. 6, p. 668, 1990.

RICARDO, Wanderleia A. R. **Gestão do clima organizacional**. Monografia (pós-graduação “lato sensu” em pedagogia empresarial) – Universidade Cândido Mendes. Rio de Janeiro/RJ aprovado em 2004.

RICHARDSON, R. J.; **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S. (2005). **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

SILVA, Katia Regina Carlos dos Santos. **Clima organizacional no Ministério Público Federal – Procuradoria da República em Sergipe**. Monografia (graduação em administração) - CCSA- Universidade Federal de Sergipe. São Cristóvão/SE aprovado em 2015/2.

TORO, F. (2001). El clima organizacional: perfil de empresas colombianas. **Medellín: Cincel**, 159.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa**. 16.ed. Atlas, São Paulo, 2016.

ANEXOS

CLIMA ORGANIZACIONAL

SA (SATISFEITO) MS (MUITO SATISFEITO) IS (INSATISFEITO) ID (INDIFERENTE)

QUESTÕES	SA	MS	IS	ID
1. Em geral, o seu grau de satisfação na empresa hoje é:				
2. O reconhecimento que seu superior emite pelo seu bom desempenho no trabalho, deixa você:				
3. Você está satisfeito com a disposição que seu superior tem em escutá-lo e trocar ideias?				
4. Você está satisfeito com as condições físicas do seu trabalho?				
5. Você está satisfeito com as chances que a empresa lhe dá para progredir na empresa?				
6. Como você avalia os assuntos abordados em reuniões?				

S (SEMPRE)	N (NUNCA)	R (RARAMENTE)		
QUESTÕES	S	N	R	
1. As promoções são baseadas na capacidade das pessoas, e não em favoritismo?				
2. Quando um colaborador faz um bom trabalho, seu superior direto preocupa-se em percebê-lo e reconhecê-lo?				
3. Quando um colaborador comete um erro, seu superior direto procura entender o que aconteceu e ajuda à pessoa a “aprender com o erro”, em vez de punir ou repreender a pessoa?				
4. As pessoas que trabalham na empresa confiam umas nas outras?				
5. Os colaboradores não têm medo de discutir o que pensam, com a sua supervisão e/ou gerência?				
6. Você se sente oprimido, acuado ou perseguido pelo seu superior direto?				

(ESPAÇO LIVRE PARA OBSERVAÇÕES)

Roteiro de entrevista

- 1 - Quais as suas percepções a respeito das condições físicas de trabalho após a mudança da sede da empresa?
- 2 - A mudança da sede e das condições físicas de trabalho impactam de alguma forma no seu dia a dia? Como?
- 3 - A convenção da empresa, realizada em outubro de 2018, foi positiva para a relação de confiança entre você e seus companheiros de trabalho? Por quê?
- 4 - Você se sentiu mais integrado aos membros da empresa após a convenção de 2018? Por quê?
- 5 - Ter uma convenção anual na empresa é positivo para a relação de confiança entre os colaboradores? Por quê?
- 6 - O que pode ser feito para melhorar a relação de confiança entre os colaboradores na empresa?
- 7 - As avaliações de desempenho são eficazes no reconhecimento das competências e pontos de melhorias dos colaboradores? Por quê?
- 8 - As avaliações de desempenho dão a oportunidade de discutir melhorias profissionais com o gestor? Por quê?
- 9 - No geral, as avaliações de desempenho são positivas para o relacionamento entre gestor e equipe? Por quê?
- 10 - Após a PCO 2018, houve aumento no número de reuniões dentro da sua equipe? As reuniões são positivas para o relacionamento gestor e equipe?

11 - Sua equipe aderiu ao uso da plataforma *Trello*? O uso do *Trello* facilita a comunicação entre gestor e equipe? De que forma?

12 - O recrutamento interno é eficaz no reconhecimento do bom desempenho e da capacidade do colaborador? Por quê?

13 - O recrutamento interno aumenta as oportunidades de crescimento na empresa? Por quê?

14 - As promoções de cargo são mais claras quando feitas pelo processo de recrutamento interno? Por quê?

15 - As publicações de admissões e promoções no grupo de comunicação da empresa aumentam o sentimento de integração à organização? Por quê?